

Osallistava arvoprosessi GLO-hotelliketjussa

Pia Huuhka, Inka Karell

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tekijät Pia Huuhka, Inka Karell	Ryhmä tai aloitusvuosi 2007
Opinnäytetyön nimi Osallistava arvoprosessi GLO-hotelliketjussa	Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 10
Ohjaaja tai ohjaajat Meri Vehkaperä	
<p>Yritysten tulee kiinnittää huomiota arvoihinsa, sillä ne vaikuttavat moniin asioihin yrityksessä. Kun yritys toimii aidosti arvojensa mukaan, se voi parantaa yrityksen imagoa ja lisätä sen houkuttelevuutta työnantajana. Yhdessä määritellyt arvot luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välille ja yhdistävät organisaatiota. Perusteellisesti pohditut arvot tuovat yritykselle kilpailuetua.</p> <p>Arvoprosessin tarkoituksena on etsiä ja määritellä yrityksen arvot sekä tuoda ne osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Henkilökunta tulee ottaa mukaan arvoprosessiin, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin ja arvoista tulisi todenmukaiset. Tätä tarkoitetaan osallistavuudella. Arvoprosessin haastavin vaihe on arvojen edistäminen, joka tarkoittaa arvojen käytännön merkitysten selventämistä henkilökunnalle. Yrityksen johdon sitoutuminen arvoihin on välttämätöntä arvojen edistämisen onnistumiseksi. Arvojohtajuus tarkoittaa, että johtaja pyrkii saamaan halutut arvot osaksi yrityksen arkea toimimalla itse niiden mukaan. Lisäksi arvojohtaja kannustaa alaisiaan huomioimaan arvot työssään.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli osallistavan arvoprosessin käynnistäminen toimeksiantajayrityksessä, GLO-hotelliketjussa. Arvojen uudistaminen oli yrityksessä ajankohtaista syksyllä 2010 tapahtuneen konseptinmuutosprosessin takia. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli yrityksen arvolistan täydentäminen ja selkeyttäminen. Tärkeänä osana kehittämistyötä oli ottaa henkilökunta mukaan arvojen kehittämiseen ja sitä kautta saada kaikki sisäistämään arvot sekä pohtimaan niiden käytännön merkityksiä.</p> <p>Kehittämistyöhön kuului arvokeskustelutilaisuuden, arvokahvilan, suunnitteleminen ja järjestäminen kolmen GLO-hotellin vastaanoton henkilöstölle. Arvokahvilassa käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, sovellettua käyntikortti- ja World Café -menetelmää. Keskusteluiden pohjalta laadittiin ehdotus GLO-ketjun arvojen kehittämiseksi. Lisäksi osana kehittämistyötä suunniteltiin ja pidettiin vastaanottovirkailijoille koulutukset valmiista arvoista sekä niiden merkityksistä käytännön työssä. Kaikki tilaisuudet järjestettiin syksyllä 2010.</p> <p>Saadun palautteen perusteella kehittämistyö onnistui hyvin ja siitä oli hyötyä toimeksiantajalle. Uuteen arvolistaan oltiin tyytyväisiä ja sen koettiin kuvaavan hyvin GLO-ketjun konseptia. Arvokahvilaideaa aiotaan käyttää jatkossa henkilökunnan osallistamiseksi. Yritys suunnittelee järjestävänsä jatkossa GLO-kehittämiskahviloita jatkaakseen konseptin kehittämistä yhdessä henkilökunnan kanssa.</p>	
Asiasanat arvot, arvokeskustelu, osallistaminen, arvojohtaminen	

Degree programme in Hotel and Restaurant Management

Authors Pia Huuhka, Inka Karell	Group or year of entry 2007
The title of thesis Participative value process in the GLO hotel chain	Number of pages and appendices 56 + 10
Supervisors Meri Vehkaperä	
<p>Companies should pay attention to their values, because values influence many things in the organization. When a company truly acts according to its values, it can improve the company's image and make it a more appealing employer. Values that are created together with the staff create solidarity among the employees and bind the company together. Well implemented values create a competitive advantage for the company.</p> <p>The purpose of a value process is to discover the values of the company and make them part of everyday operations. For the value process to succeed, the employees should be involved in it. This also ensures that the values are based on the reality of the company. This is what a participative value process means. The most challenging part of the value process is the promoting of values, which means clarifying the meaning of the values to the employees. Management by values has an important role in the successful promoting of the company's values. The core purpose of management by values is to make the values a part of the company's everyday operations. This can be achieved if the management implements the values in their own work and also encourages their employees to do the same.</p> <p>The primary objective of this Bachelor's thesis was to start a participative value process in our client firm, the GLO hotel chain. Renewing the values of the company became necessary because of the change of concept in autumn 2010. The study was carried out as an action research. The goal of the research was to improve and clarify the company's value statement. An important part of the research was to engage the employees in the development of the values.</p> <p>The actual development work consisted of planning and organizing a value discussion, called Value Café, for the reception employees of the three hotels that belong to the GLO chain. Creative communal methods such as the World Café model were used in the value discussion. Based on the discussion, a suggestion to improve the values was put forth. As a part of the development work the employees were also educated about the practical implementation of the values in their everyday work. The development work was carried out in autumn 2010.</p> <p>Based on the received feedback, the development work succeeded and it was useful for the client firm. The company was pleased with the new value statement. The company also plans to use the Value Café idea in the future to involve their employees. GLO Development Cafés have been planned to continue the concept development through discussion with employees.</p>	
Key words values, value discussion, involvement, management by values	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Arvojen määrittely ja merkitys sekä arvoteorioita	3
2.1	Arvot yritysmaailmassa	3
2.2	Arvojen merkitys käytännön työssä	5
2.3	Schwartzin arvokehä -teoria	8
2.4	Kulttuuristen arvo-orientaatioiden teoria	11
3	Osallistava arvoprosessi	13
3.1	Arvojen edistäminen	16
3.2	Arvoprosessin ongelmia	17
3.3	Arvojohtajuus	18
4	Kehittämistyö	22
4.1	Kehittämistehtävän tarkentuminen	23
4.2	Kehittämistyön määrittäminen ja rajaaminen	24
4.3	Lähestymistavat ja kehittäjän rooli	25
4.4	Kehittämismenetelmien suunnittelu	27
4.4.1	Käyntikorttitekniikka	28
4.4.2	World Café -menetelmä	30
5	Kehittämistyön toteutus	35
5.1	Arvokahvilatilaisuus	35
5.2	Arvoehdotuksemme ja viralliset GLO-arvot	37
5.3	GLO-koulutusten arvo-osio	40
6	Arviointi	42
6.1	Kehittämistyön arviointi ja kehittämis ehdotukset	42
6.1.1	Henkilökunnan palaute arvokahvilasta	43
6.1.2	Johdon palaute kehittämistyöstämme	44
6.1.3	Itsearviointi	45
6.2	Opinnäytetyön arviointi	48
7	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	50
	Lähteet	53
	Liitteet	57
	Liite 1. Arvokoulutusehdotukset johdolle	57
	Liite 2. Suunnitelma arvokahvilatilaisuuden kulusta	59

Liite 3. Kutsu arvokahvilaan	61
Liite 4. Palace Kämp Groupin arvot	62
Liite 5. Yhteenveto arvokahvilasta ja arvoehdotukset johdolle	63
Liite 6. GLO-koulutusten arvo-osio muistiinpanoineen	65
Liite 7. Palautekysely arvokahvilaan osallistuneille	66

1 Johdanto

Arvot ohjaavat jokaisen ihmisen käyttäytymistä, joten niiden vaikutus ulottuu myös yritysmaailmaan. Arvot kuvaavat sitä, mikä on hyväksyttävää ja tavoittelemisen arvoista. (Aalto 2002, 21-22.) Viimeaikainen taantuma on vaikuttanut huomattavasti hotellialaan, joten majoitusyritysten täytyy kiinnittää huomiota strategiaansa ja arvoihinsa menestyäkseen kovenevassa kilpailussa. Huonossa taloudellisessa tilanteessa yrityksen arvot testataan: ohjaavatko ne aidosti toimintaa, vai ovatko ne pelkkää sanahelinää, joka unohdetaan heti kun tulos heikkenee? Tämä oli lähtökohtana kiinnostuksellemme tutkia yrityksen arvoja ja arvoprosessia. Erityisesti meitä kiinnosti henkilöstön osallistaminen arvoprosessiin. Arvoja ei ole juurikaan tutkittu tästä näkökulmasta ammattikorkeakouluissa, mikä vahvisti aihevalintaamme.

Arvot ovat yritykselle kaikista tärkeimpiä asioita, joihin jokaisen työntekijän tulee pyrkiä. Arvojen tulisi toimia yrityksessä valintoja ohjaavina periaatteina. Arvojen pohtiminen tulee ajankohtaiseksi etenkin muutostilanteissa, kuten konseptia uudistettaessa, yritysten yhdistyessä tai omistajan vaihtuessa. (Puohiniemi 2003, 9-11, 39-40.) Työmme toimeksiantajalla, Palace Kämp Hotellit Oy:llä, muutos oli kolmen hotelliyksikön liittyminen osaksi GLO-ketjua. Kahdessa yksikössä, Hotel Sellossa ja Palace Airportissa, tämä tarkoitti konseptinmuutosta, ja alkuperäisessä Kluuvikadun GLO-hotellissa siirtymistä osaksi ketjua. Konseptinmuutoksen yhteydessä johto halusi kehittää GLO-ketjulle omat arvot. Tehtävämme oli olla mukana GLO-ketjun konseptimuutoksen arvo-osiossa. Selkeyden vuoksi otimme opinnäytetyöhömme mukaan vain vastaanotossa työskentelevät henkilöt. Työmme rajautui pelkkään arvoprosessiin koko muutosprosessista, jotta aiheestamme ei olisi tullut liian laaja.

On ensisijaista, että henkilökunta otetaan mukaan arvoprosessiin. Tätä tarkoitamme osallistavalla arvoprosessilla. Arvoprosessin tarkoituksena on määritellä yrityksen arvot ja tuoda ne osaksi yrityksen arkea. Haastavin osa arvoprosessia on arvojen edistäminen, joka tarkoittaa arvojen merkitysten selvittämistä henkilökunnalle. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 22, 131; Puohiniemi 2003, 171.)

Koko opinnäytetyömme tavoitteena oli osallistavan arvoprosessin käynnistäminen GLO-ketjussa. Tätä varten perehdyimme arvokirjallisuuteen. Onnistuimme vakuuttamaan yrityksen johdon osallistavan arvoprosessin hyödyistä. Konkreettisessa kehittämistyössämme tavoitteenamme oli johdon luoman alustavan arvolistan täydentäminen ja selkeyttäminen. Halusimme luoda arvojen selkeyttämiseksi selityslauseet, jotka kertovat jokaisen arvon käytännön mer-

kityksestä. Sen lisäksi tavoitteena oli ottaa henkilökunta mukaan arvojen kehitystyöhön, ja sitä kautta saada kaikki merkityksellistämään ja ymmärtämään arvot.

Työmme empiirinen osa on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on piirteitä sekä produktiivisesta että tieteellisestä tutkimuksesta. Lähestymistavaksi valitsimme toimintatutkimuksen, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista. Kehittämistyössä käytimme yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, havainnointia sekä keskusteluja. Yhteisöllisinä ideointimenetelminä meillä oli käyntikorttitekniikka sekä World Café -malli.

Suunnittelimme ja järjestimme arvokeskustelutilaisuuden, jossa hyödynsimme valitsemiamme menetelmiä saadaksemme henkilökunnan keskustelemaan arvoista. Tilaisuudessa esiin nousseiden asioiden perusteella laadimme arvoehdotuksen johdolle. Johdon kanssa käydyn keskustelun perusteella arvoja vielä muokattiin ja lopputuloksena oli GLO-ketjun arvolista. Tämän jälkeen pidimme virallisten GLO-koulutusten arvo-osion, jossa esittelimme arvot ja keskustelimme henkilöstön kanssa niiden merkityksistä heidän työssään. Lopuksi arvioimme työmme onnistumista ja esittelemme jatkotutkimusehdotukset.

Henkilökunnan ottaminen mukaan arvojen määrittelyyn ei vaikuta olevan majoitusalaalla yleistä. GLO-ketjua voidaankin pitää edelläkävijänä, sillä he ovat lähteneet mukaan osallistavaan arvo-prosessiin. Opinnäytetyömme luo GLO-ketjulle hyvän pohjan, josta johto voi jatkaa arvojen edistämistä osaksi päivittäistä toimintaa.

2 Arvojen määrittely ja merkitys sekä arvoteorioita

Arvot ovat ihmisten käsityksiä siitä, mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista. Jokaisella meistä on omat arvomme, jotka antavat elämälle suuntaa ja ohjaavat käyttäytymistämme, vaikka emme sitä aina tiedostaisikaan. Kun ilmaisemme mielipiteitämme, ajatuksiamme ja käsityksiämme, näkyvät arvomme taustalla. Arvot tulevat ihmisen maailmankuvasta eli tavasta hahmottaa todellisuutta. Tunteet, perheen arvot sekä kulttuurinen kasvuympäristö vaikuttavat vahvasti ihmisen henkilökohtaisten arvojen syntyyn. (Aalto 2002, 21-22; Winblad 2007.)

Arvot ovat usein syvällä ihmisen tiedostamattomassa minuudessa. Omat arvonsa voi kuitenkin opetella tunnistamaan. Kun arvonsa tunnistaa, on helpompi pyrkiä elämään niiden mukaan. Toimiminen arvoja vastaan aiheuttaa usein syyllisyyttä ja muita pahan olon tunteita. Siksi ihmisten pitäisi pyrkiä olemaan uskollisia arvoilleen. (Aalto 2002, 23-26.) Seuraavaksi keskitymme arvojen merkitykseen yrityksissä ja käymme läpi muutamia arvoteorioita, joiden avulla yritysten arvojen hahmottaminen helpottuu.

2.1 Arvot yritysmaailmassa

Yrityksissä arvot edustavat hyväksyttävänä ja tärkeinä pidettyjä asioita, joihin kaikkien työntekijöiden tulee pyrkiä. Hyvin sisäistetyt arvot ovat taustalla kaikessa, mitä yritys tekee. Niiden tulisi vaikuttaa kaikkeen toimintaan ihmisten mielipiteiden, asenteiden ja tekojen kautta. (Puohiniemi 2003, 9-12; Stampahar 2009, 14.) Jotta arvoista saadaan osa yrityksen arkea, on välttämätöntä, että johto toimii arvojen mukaan. Lisäksi johdon on keskusteltava arvojen merkityksistä työntekijöiden kanssa. (Puohiniemi 2003, 9-11.) Arvot edustavat yrityksen identiteettiä ja jatkuvuutta. Jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että arvojen ei pitäisi muuttua aina toimitusjohtajan vaihtuessa, vaan edustaa yrityksen pitkän tähtäimen periaatteita. (Aaltonen ym. 2003, 184.)

Yrityksen arvoihin vaikuttaa keskeisesti neljä osa-aluetta: yrityksen ihanteet, normit, uskomukset sekä haasteet. Ihanteet kertovat mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia. Normit tarkoittavat yhteiskunnan säädöksiä ja lakeja sekä kirjoittamattomia sääntöjä, joiden mukaan yrityksen täytyy toimia. Yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien uskomukset vaikuttavat myös arvoihin. Haasteilla taas tarkoitetaan vaikeita asioita, joita yritys kohtaa toimintaympäristössään. (Aaltonen ym. 2003, 157.)

Arvoille ei ole vain yhtä yleispätevää määritelmää, vaan ne voidaan määritellä usealla eri tavalla. Voidaan sanoa, että määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitä. Yrityksen arvot voidaan

esimerkiksi jakaa kolmeen erilaiseen arvomaailmaan eli yksilöiden henkilökohtaisiin arvoihin, työyhteisössä todellisuudessa valitseviin arvoihin ja johdon tavoitteellisiin arvoihin. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 95.)

Ensimmäinen yrityksen arvomaailma käsittää työntekijöiden henkilökohtaiset työhön liittyvät arvot. Tämä arvomaailma sisältää työntekijöiden käsityksiä siitä, mitkä asiat ovat heille tärkeitä. Toinen yrityksistä löytyvä arvomaailma on työyhteisössä vallitsevat arvot, jotka ovat muodostuneet ajan saatossa osaksi yrityksen hyväksyttäviä toimintatapoja. Vakiintuneet arvot siirtyvät yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä uusille yhteisön jäsenille. (Aaltonen ym. 2004, 95; Lencioni 2002, 114.) Arvojen siirtäminen uusille työntekijöille on hotellialalla haastavaa, sillä työsuhteet ovat melko lyhyitä. Hotellialalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta, jopa 30-50 prosenttia. (Ennakointikamari 2009.) Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että kaikille työntekijöille yhteiset arvot eivät välttämättä ole selvät.

Toisaalta yrityksen arvoja käsitellessä voidaan tarkoittaa yrityksen tavoitteellisia arvoja, jotka muodostavat kolmannen arvomaailman. Nämä arvot ovat usein yrityksen ulospäin viestimät arvot. Tavoitteelliset arvot eivät välttämättä ole osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa, vaan ne edustavat yrityksen haluamaa ihannetilaa. (Aaltonen ym. 2004, 95; Lencioni 2002, 114.)

On tärkeää, että arvot löydetään yrityksen sisältä, eikä johto vain aseta sellaisia arvoja, joita sen mielestä yrityksellä tulisi olla. (Puohiniemi 2003, 12; Collins 2009, 5.) Jos johto vain yksin määrittelee arvot, ilman että niillä on pohjaa yrityksen todellisuudessa, ne tuskin toteutuvat yrityksen arjessa. Johdon visio- ja arvopuheiden maailma saattaa olla hyvinkin kaukana siitä päivittäisestä arjesta, jossa henkilöstö toimii. (Hautamäki 2009, 156.) Arvot, jotka eivät pohjaa yrityksen todellisuuteen horjuttavat johdon uskottavuutta ja vähentävät henkilökunnan motivaatiota (Lencioni 2002, 113). Saadakseen arvot pohjautumaan yrityksen todellisuuteen ja aidosti mukaan käytännön toimintaan, yrityksen on otettava henkilökunta vahvasti mukaan arvojen määrittelyyn ja koko arvoprosessiin (Aaltonen ym. 2003, 131). Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 3 ”Osallistava arvoprosessi”.

Yrityksen arvoilla ja yhteiskunnan niin sanotuilla eettisillä arvoilla tarkoitetaan hieman eri asioita. Yritykset kutsuvat arvoiksi yleisesti hyvinä pidettyjä liiketoimintaperiaatteita eettisesti arvokkaiden asioiden sijaan. (Kujala & Kuvaja 2002, 162.) Työssämme keskitytään yritysmaailman arvoihin ja etiikan käsittely jää opinnäytetyömme ulkopuolelle. Yrityksen arvoja ei kuitenkaan voida kokonaan erottaa etiikasta eikä yhteiskunnan ja yksittäisten ihmisten arvoista. On

olemassa useita yhteiskunnan eettisiä arvoja, kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus, ihmisten kunnioittaminen ja avoimuus, joiden toteutuminen myös liiketoiminnassa on tärkeää. (Kujala & Kuvaja 2002, 14.)

Yritysten arvoja pystytään jäsentämään erilaisten arvoteorioiden avulla. Nämä helpottavat hahmottamaan yritysten arvomaailmaa. Olemme opinnäytetyössämme keskittyneet muuttamaan mielestämme parhaiten aiheeseemme sopivaan teoriaan. Yksi tunnetuimmista arvotutkijoista on Shalom Schwartz, jonka kahta arvoteoriaa käsittelemme työssämme. Näitä molempia teorioita on testattu käytännössä maailmanlaajuisesti yli 70:ssä eri maassa (Puohiniemi 2010). Molempien ydinajatuksena on, että arvot ovat joko toisiaan täydentäviä tai keskenään ristiriidassa. Ensimmäinen teorioista on nimeltään Schwartzin arvokehä ja sitä käsitellään luvussa 2.3 ”Schwartzin arvokehä -teoria”. (Puohiniemi 2003, 23-24.) Kulttuuristen arvo-orientaatioiden teoria on Schwartzin toinen arvoteoria, joka nimensä mukaisesti käsittelee arvoja kulttuurien tasolla. (Puohiniemi 2010.) Tätä teoriaa käsitellään luvussa 2.4 ”Kulttuuristen arvo-orientaatioiden teoria”.

2.2 Arvojen merkitys käytännön työssä

Yrityksen kannattaa pohtia, mitä arvoa sen arvoilla on (Aaltonen ym. 2003, 129). Onko arvot laadittu vain muodon vuoksi, ja jätetäänkö ne syrjään tiukan paikan tullen, vai ohjaavatko ne aidosti yrityksen toimintaa? (Aaltonen ym. 2003, 169). Arvojen tulisi olla yrityksen menestymisen kannalta niin tärkeitä asioita, että niistä pidetään kiinni kaikissa tilanteissa, jopa silloin jos se on taloudellisesti kannattamatonta (Puohiniemi 2003, 213). Yrityksen arvot, varsinkin jos ne on yhdessä määritelty, luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välille ja yhdistävät organisaatiota (Aaltonen ym. 2003, 211). Yritysten kasvaessa ja kansainvälistyessä on mahdollista, että ainoaksi yhteiseksi elementiksi jäävät arvot (Kauppinen 2002, 160). Hotellialalla arvojen merkitys on kasvanut ketjuuntumisen ja kansainvälistymisen seurauksena. Esimerkiksi Hilton-hotelliketjun kaikkia yli 3600 yksikköä eri puolilla maailmaa yhdistävät samat Hilton-arvot. Arvojen avulla ketjun työntekijät tietävät, mikä Hiltonin toiminnassa on kaikkein tärkeintä. (Hilton Worldwide 2010.)

Yrityksessä arvot ovat johtamisen apuvälineitä, joiden avulla pyritään kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa toimintaympäristössä parempaan taloudelliseen tulokseen (Puohiniemi 2003, 22). Arvot voivat tuoda kilpailuetua toimimalla erottavana tekijänä yrityksen ja sen kilpailijoiden välillä. Selkeästi määritellyt ja hyvin viestitetyt arvot lisäävät yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. Arvot yhdistävät henkilökuntaa toimimaan yhdessä yrityksen päämäärien eteen. (Lencioni

2002, 114.) Tämä on mahdollista, kun jokainen työntekijä on ymmärtänyt yrityksen arvot, eli tärkeimmät toimintaa ohjaavat periaatteet (Puohiniemi 2003, 22).

Parhaimmillaan yhdessä määritellyt arvot näkyvät kaikkialla yrityksen toiminnassa. Ne näkyvät yrityksessä muun muassa onnistuneina henkilökunnan rekrytointina, motivoitumisena ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisena. (Aaltonen ym. 2003, 216.) Arvojen vaikutusta toimintaan ei ole hotellialalla juurikaan tutkittu. Uskomme, että arvoihin tullaan kuitenkin tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota. Kovenevassa kilpailussa hotellit tarvitsevat uusia tapoja erottautua kilpailijoista ja yhtenä vaihtoehtona on tehdä se arvojen avulla.

On tärkeää huomioida, että työntekijän arvot eivät saisi poiketa huomattavasti yrityksen arvoista. Jos työntekijän omat arvot ovat ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa, syntyy arvokonflikti, toiselta nimeltään arvoristiriita. Tästä saattaa aiheutua ongelmia, sillä henkilön on vaikea toimia työyhteisössä, jos hänen arvonsa ovat ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Pahimmillaan pitkään jatkunut ristiriita omien ja yrityksen arvojen välillä voi johtaa työuupumukseen. Tämä johtuu siitä, että ihminen alkaa voida huonosti joutuessaan toimimaan työpaikalla omia arvojaan vastaan. (Aaltonen ym. 2003, 42, 215.) Kun omat teot ja arvot ovat sopusoinnussa keskenään, ihminen on tyytyväisempi itseensä ja oloonsa (Winblad 2007). Arvokonflikti ei kuitenkaan ole pelkästään negatiivinen asia, toisin kuin usein luullaan. Arvokonfliktit saavat yrityksessä aikaan myös kehitystä ja innovaatioita. Jos kaikilla yrityksen työntekijöillä olisi samanlaiset arvot, jotka olisivat yhtenevät yrityksen arvojen kanssa, pysähtyisi kehitys yrityksessä ja työpaikasta tulisi väritön. (Aaltonen ym. 2003, 42.)

Käytännön työssä arvojen tehtävänä on helpottaa työntekijöiden päätöksentekoa. Vaikeissa valintatilanteissa, joita ei voida ratkaista aiempien esimerkkien pohjalta, ohjaavat arvot työntekijöiden päätöksiä. Henkilökunta pystyy tekemään päätöksensä arvojen perusteella, jos he ovat aidosti sisäistäneet arvot ja niiden merkityksen oman työnsä kannalta. Jos yhteisiä arvoja ei ole, tai ne ovat epäselvät, toimii jokainen omien henkilökohtaisten arvojensa ohjaamana. (Puohiniemi 2003, vi, 11-12.) Tilanteet, joihin ei ole valmiita toimintaohjeita, ovat tyypillisiä hotellin vastaanotossa. Asiakkaiden erilaisista tarpeista johtuen yksikään päivä vastaanotossa ei ole samanlainen. Uudenlaisia tilanteita, joissa työntekijä joutuu itsenäisesti tekemään päätöksiä, on jatkuvasti. Vastaanotossa työskennellään usein yksin, joten työntekijä tarvitsee selkeät arvot päätöstensä tueksi. Arvot luovat yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa kukin yksilö voi tehdä omat päätöksensä (Aaltonen ym. 2003, 144).

Yritys hyötyy selkeistä ja henkilökunnan sisäistämistä arvoista. Yhteisiin arvoihin perustuvat päätökset ovat yhdenmukaisempia kuin jokaisen henkilökohtaisten arvojensa perusteella teke-
mät päätökset. Kun päätökset tehdään yhteisten arvojen perusteella, varmistetaan että yritys on
kulkemassa haluamaansa suuntaan. Työpaikan ryhmähenki ja yhteisöllisyys kärsivät, jos työn-
tekijöiden päätökset eivät ole yhdenmukaisia. (Barrett 2006, 164-165.) Tällöin asiakkaat eivät
saa tasalaatuista palvelua. Se mitä tasalaatuinen palvelu yrityksessä tarkoittaa, riippuu yrityksen
määrittämästä palvelun laadun hyväksyttävyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä aluetta, jolla palve-
lun laatu tukee liikeidea ja on asiakkaiden odotusten ja maksukyvyn mukaista. (Björkqvist, A.
3.3.2010.) Hotellialalla, kuten kaikilla palvelualoilla, tasalaatuinen palvelu on ensiarvoisen tär-
keää, sillä se on suuri osa asiakkaan ostamaa kokonaisuutta. Palvelu vaikuttaa vahvasti asiak-
kaan viihtymiseen, ja sitä kautta siihen palaako hän hotelliin.

Arvojen merkitys ulottuu myös sidosryhmiin. Sidosryhmä tarkoittaa ryhmää tai henkilöä, joka
voi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja johon yrityksen toiminta vaikuttaa. Sidosryhmillä on eri-
laisia odotuksia siitä, minkälaisia asioita he haluaisivat yrityksen pitävän arvossa. Näitä odotuk-
sia kutsutaan arvo-odotuksiksi. (Kujala & Kuvaja 2002, 83-84.) Paremmen yhteistyön takaami-
seksi yrityksen arvojen tulisi olla yhtenevät sen tärkeimpien sidosryhmien arvo-odotusten
kanssa (Aaltonen ym. 2003, 105). Tärkeimmiksi sidosryhmiksi voidaan laskea ainakin henkilös-
tö, asiakkaat ja omistajat (Kauppinen 2002, 164).

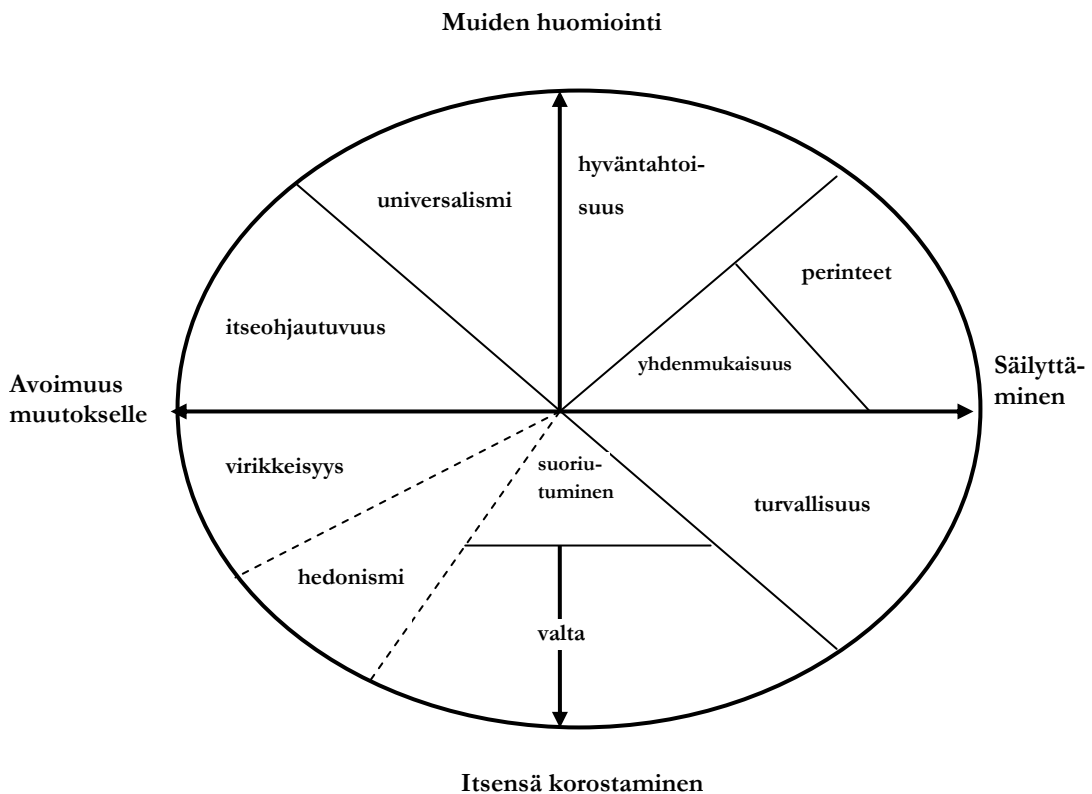
Henkilöstön arvo-odotuksiin voi kuulua muun muassa turvallisuus, kehittyminen työssä ja
mahdollisuus vaikuttaa. Yritys voi vastata näihin odotuksiin sisällyttämällä henkilöstön viihty-
miseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita arvoihinsa. Asiakkailla on yleensä todella paljon erilaisia
arvo-odotuksia, esimerkiksi eettisyys. Eettisyyttä odottavat asiakkaat asioivat todennäköisem-
min sellaisten yritysten kanssa, joiden arvoihin kuuluu eettisyys tai vastuullisuus. Omistajien
arvo-odotukset taas liittyvät usein tuottavuuteen. He toivovat, että yrityksen arvona on esi-
merkiksi tulokellisuus. (Aaltonen ym. 2003, 105; Kauppinen 2002, 164.)

Jotta yrityksen ja sidosryhmien arvot sekä arvo-odotukset osuisivat paremmin yhteen, kannat-
taa yrityksen tietoisesti pyrkiä valitsemaan yhteistyökumppaneita, joiden arvot ovat lähellä sen
omia arvoja. Käytännössä tätä pystyy toteuttamaan esimerkiksi rekrytoimalla henkilöitä, joille
samanlaiset arvot ovat tärkeitä kuin yritykselle itselleen. Tämä vähentää arvokonfliktien syntyä
yrityksessä. Kun yritys ja sidosryhmät oppivat ymmärtämään toistensa arvoja paremmin, yh-
teistyö helpottuu ja yrityksen toimintaedellytykset paranevat. (Kujala & Kuvaja 2002, 84-85.)
Useissa hotelleissa siivoustoiminta on nykyään ulkoistettu. Siivousyritys on ratkaiseva sidos-

ryhmä hotellille, joten sen arvojen pitäisi olla lähellä hotellin arvoja. Hotellin kannattaa kiinnittää huomiota arvojen samankaltaisuuteen siivousyritystä valitessaan. Jos hotellille ympäristöystävällisyys on tärkeää, kannattaa sen valita siivousyritys, joka käyttää esimerkiksi biohajoavia puhdistusaineita.

2.3 Schwartzin arvokehä -teoria

Schwartzin arvokehä -teoria perustuu siihen ajatukseen, että kaikkialla maailmassa ihmisiä ja yrityksiä ohjaavat pohjimmiltaan samat arvot. Sen avulla voidaan tarkastella ihmisten arvomaailmoja, mutta se soveltuu myös yritysten arvomaailmojen hahmottamiseen. Tätä helpottamaan Schwartz on luonut arvokehän (kuvio 1). Se koostuu kymmenestä eri lohkoksta, jotka edustavat kukin yhtä arvoaluetta. Jokaiseen arvoalueeseen voidaan liittää useita arvoja. Kymmenen arvoaluetta on jaoteltu neljään eri kategoriaan, jotka ovat: muiden huomiointi, säilyttäminen, itsensä korostaminen ja avoimuus muutokselle. Toisiaan tukevat arvoalueet ovat kehällä lähekkäin, kun taas ristiriidassa olevat arvoalueet ovat kehällä vastakkain. Arvokehän käyttäminen työkaluna helpottaa yritysjohtoa hahmottamaan puuttuuko heidän toiminnastaan jokin tärkeä arvoalue sekä ymmärtämään arvojen keskinäiset suhteet. (vrt. Puohiniemi 2003, 23-24; Schwartz 1992, 15, 43-45.)



Kuvio 1. Schwartzin arvokehä (Puohiniemi 2003, 24; Schwartz 1992, 45)

Kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, arvokehän kymmenen arvoaluetta ovat itseohjautuvuus, virikkeisyys, hedonismi, suoriutuminen, valta, turvallisuus, yhdenmukaisuus, perinteet, hyvántahtoisuus sekä universalismi (Schwartz 1992, 14). Muutokselle avoimia arvoalueita ovat itseohjautuvuus ja virikkeisyys. Itseohjautuvuus tarkoittaa toiminnan ja ajattelun vapautta sekä uuden tutkimista ja luomista. Virikkeisyys on halua kohdata haasteita ja jännityksen etsimistä. Vanhan säilyttämiseen liittyviä arvoalueita ovat yhdenmukaisuus, perinteet ja turvallisuus. Yhdenmukaisuus voi tarkoittaa yrityksen toiminnan kannalta kahta erilaista asiaa. Se voi tarkoittaa samanlaisuuden ihannointia sekä toimintaa yhteisön odotusten ja normien mukaisesti. Toisaalta se voi merkitä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja me-henkeä. Perinteet-arvoalueella tarkoitetaan kulttuurin tai uskonnon tapojen noudattamista. Oman, lähipiirin sekä yhteiskunnan elämän tasapainoisuuteen pyrkiminen ovat osa turvallisuus-arvoaluetta. (Puohiniemi 2003, 24-26; Schwartz 1992, 5, 8-10.)

Muiden huomiointi -kategoriaan liittyvät arvoalueet ovat hyvántahtoisuus ja universalismi. Hyvántahtoisuus on lähipiirin ihmisten hyvinvoinnin edistämistä, kun taas universalismi tarkoittaa vastuuta koko yhteiskunnasta ja ympäristöstä. Hedonismi, suoriutuminen ja valta kuuluvat puolestaan itsensä korostamisen kategoriaan eli ne ovat ristiriidassa muiden huomiointiin liittyvien arvojen kanssa. Hedonismi tarkoittaa nautintoa, työn iloa ja mielihyvän etsimistä. Menestyksen tavoittelu kuuluu suoriutuminen-arvoalueeseen. Valtarvoalueessa on kyse lähinnä ihmisten ja resurssien hallinnasta. (Puohiniemi 2003, 24-26; Schwartz 1992, 8-12, 15.)

Arvokehää on sovellettu yritysten arvojen tutkimiseen. Käytämme tässä Puohiniemen mallia, sillä se soveltuu työhömmme hyvin ja on mielestämme looginen. Siinä aiemmin esiteltyjen arvoalueiden lisäksi on seitsemän pelkästään yrityksille tyypillistä arvoaluetta. Nämä ovat yritystoiminnan kannalta tärkeitä ja yritysten tulisi huomioida niistä jokainen. Yritysten seitsemän tyypillistä arvoaluetta liittyvät asiakkaisiin, henkilökuntaan tai johtajuuteen, vastuullisuuteen, tuloksen tekoon, laatuun tai luotettavuuteen, uudistumiseen sekä työniloon. Yrityksen arvolistassa pitää näkyä kaikki nämä arvoalueet, jotta lista on tarpeeksi kattava. Yrityksen arvoalueita, niihin liittyviä arvoja ja jännitteitä voidaan käsitellä arvokehän avulla. (Puohiniemi 2003, 18-24.)

Arvokehällä asiakkaisiin liittyvät arvot sijoittuvat yleensä sekä muiden huomiointiin että itsensä korostamiseen tuloksen teon kautta. Nämä arvot ohjaavat vahvasti yrityksen valintoja. Henkilökunta on yrityksen menestyksen kannalta hyvin tärkeä arvoalue. Se liittyy arvokehällä hyvántahtoisuuteen ja universalismiin. Tuloksen teko kytkeytyy vahvasti suoriutumiseen arvokehällä.

Yrityksissä muodostuu usein jännite henkilöstön ja suoriutumiskeskeisyyden välille. Tällainen jännite saattaa estää yrityksen menestyksen, sillä suoriutumista painottavan yrityksen henkilökunta on usein liian rasittunut toimiakseen taloudellisen menestyksen eteen. Jännitteen poistamiseksi yrityksen tulee löytää tasapaino henkilökunnan huomioon ja taloudellisen menestyksen tavoittelun välillä. (Puohiniemi 2003, 65-78.)

Yhteiskuntavastuun on selkeästi muiden huomioon liittyvä yrityksen arvoalue, joka tarkemmin liittyy arvokehällä universalismiin. Toisaalta yhteiskuntavastuu liittyy itsensä korostamisen kategoriaan, koska taloudellisen tuloksen parantaminen on osa yrityksen yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuuseen liittyy kolme eri osa-aluetta: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Voimakas vastakkainasettelu muiden huomioon ja taloudellisen menestyksen välillä aiheuttaa usein yritykselle sisäisen arvoriitidin. Yhteiskuntavastuu voi toteutua yrityksessä vain, kun molemmat näistä toteutuvat. Yrityksen onkin tehtävä kompromissi oman ja yhteisen edun tavoittelun välille yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi. (Puohiniemi 2003, 79-83.)

Yrityksissä voi usein olla jännite myös uudistumisen ja luotettavuuden välillä. Uudistuminen kuuluu arvokehällä avoimuus muutokselle -kategoriaan, kun taas luotettavuus säilyttämiskategoriaan. Uudistumista tärkeänä arvona pitävän yrityksen kulttuuri tukee luovuutta, edelläkävijyyttä sekä uusien haasteiden kohtaamista. Sen sijaan luotettavuutta tärkeänä pitävä yritys kokee turvallisuuden, toiminnan jatkuvuuden ja vakiintuneet hyväksi havaitut toimintatavat tärkeiksi. (Puohiniemi 2003, 87-94.)

Työn iloa ei usein koeta itsenäiseksi arvoalueeksi, vaan se voidaan liittää arvokehällä jokaiseen kategoriaan. Kun työn iloa ajatellaan aikaansaamisen ilon kannalta, sijoittuu se arvokehällä itsensä korostamisen kategoriaan. Toisaalta työn iloa voidaan ajatella työssä viihtymisen kannalta, jolloin se liittyy muiden huomioon. Kun työn iloa mietitään uuden löytämisen ilon kannalta, on kyseessä avoimuus muutokselle kategoria. Silloin kun työn ilo aiheutuu henkilölle turvallisuuden tunteesta, on arvokehällä kysymys vanhan säilyttämisestä. (Puohiniemi 2003, 95-96.)

Arvokehä-teoria soveltuu mielestämme hyvin hotellien arvojen tarkasteluun. Se helpottaa hahmottamaan eri arvojen välille syntyviä ristiriitoja ja jännitteitä. Varsinkin taloudellisen taantuman aikana monessa hotellissa on muodostunut jännite henkilöstön ja suoriutumiskeskeisyyden välille. Henkilökuntaa on vähennetty huomattavasti, jotta tulos paranisi. Samalla kui-

tenkin palvelutason halutaan ja oletetaan säilyvän entisellään. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä henkilökunta on työmäärän lisääntyessä liian kiireinen ja rasittunut palvelemaan asiakkaita yhtä hyvin kuin ennen. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluun eivätkä enää palaa yritykseen, jolloin taloudellinen tulos heikkenee. Hotelliyrityksen tuleekin löytää oman palvelutasonsa mukainen tasapaino tuloksenteon ja henkilöstön hyvinvoinnin välille.

2.4 Kulttuuristen arvo-orientaatioiden teoria

Schwartzin toinen arvoteoria keskittyy kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimiseen. Se perustuu kulttuureja erottavien arvo-orientaatioiden tutkimukseen. Nämä arvo-orientaatiot ovat: yhteisöön juurtuneisuus, älyllinen autonomia, tunneautonomia, tasa-arvon puolustaminen, hierarkia, harmonia ja hallinta. Tausta-ajatuksena on oivallus siitä, että vaikka kulttuurit ovat erilaisia eri maissa, arvoiltaan samanlaisia ihmisiä löytyy kaikkialta. Tässä teoriassa esitetään kolme peruskysymystä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Ne ryhmittelevät seitsemän arvo-orientaatiota kulttuureja erottaviksi jännitteiksi. (Schwartz 2008, 4-8.)

Ensimmäinen kysymys käsittelee yksilön ja ryhmien suhteita sekä niiden luonnetta. Tavoitteena on selvittää, missä määrin ihmiset ovat autonomisia eli itsenäisiä ja missä määrin yhteisöönensä juurtuneita. Kulttuurista riippumatta ihmiset haluavat joko autonomisesti huolehtia itsestään tai kuulua johonkin ryhmään, joka pyrkii yhdessä kohti asettamia tavoitteita. On olemassa kahdenlaista autonomiaa: älyllinen autonomia ja tunneautonomia. Älyllinen autonomia kannustaa ihmisiä toimimaan itsenäisesti sekä luottamaan omaan järkeensä ja ideoihinsa. Tyypillisiä arvoja tällaiselle ajattelulle ovat avarakatseisuus ja luovuus. Tunneautonomia taas kannustaa ihmisiä tavoittelemaan itselleen positiivisia tunne-elämyksiä. Tärkeitä arvoja tunneautonomiasa ovat mielihyvä ja monipuolinen elämä. (Schwartz 2008, 7.)

Toinen kysymys varmistaa, että ihmiset käyttäytyvät vastuullisella tavalla eli yhteiskuntarakenteita ylläpitävästi. Ihmisten pitää osallistua yhteiskunnan suojelemiseen ja säilyttämiseen. Tämän voi toteuttaa kahdella eri tavalla: tasa-arvoa puolustamalla tai turvautumalla hierarkioihin. Kulttuuri tai ihmiset, jotka toimivat tasa-arvoa puolustamalla, korostavat yhteistyön tärkeyttä ja kanssaihmisistä huolehtimista. Tärkeitä arvoja näin toimiville ihmiselle ovat tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus. Kulttuurinen hierarkia on tämän vastakohta, se perustuu annettuun arvojärjestykseen, joka varmistaa tuottavan ja vastuullisen toiminnan. Valta, auktoriteetti ja hyvinvointi ovat kulttuurisessa hierarkiassa tärkeitä arvoja. (Schwartz 2008, 7-8.)

Kolmas kysymys säännöstelee luonnon voimavarojen ja ihmisen kohtelua. Tähän kysymykseen vastausvaihtoehdot ovat joko harmonia tai hallinta. Harmonia painottaa luonnonmukaisuutta ja sopeutumista maailmaan. Tähän liittyviä arvoja ovat rauha ja yhtenäisyys luonnon kanssa. Toinen tapa suhtautua tähän kysymykseen on hallinta. Tavoitteena on hallita eli määrätä ja muuttaa luonnonmukaista ja sosiaalista ympäristöä omien päämäärien saavuttamiseksi. Hallintakulttuurin tyypillisiä arvoja ovat kunnianhimo, menestys ja tehokkuus. (Schwartz 2008, 8.)

Kulttuuristen arvo-orientaatioiden teorian avulla voidaan tarkastella majoitusyritysten yrityskulttuuria ja luonnetta. Yrityskulttuuri on todella monitasoinen ja laaja käsite. Se vaikuttaa moniin asioihin yrityksessä. Yrityskulttuuri muodostuu muun muassa ihmisten välisten suhteiden luonteesta, yhteisistä toimintatavoista sekä yrityksen strategiasta ja päämääristä. (Schein 2009, 41, 45.) Emme paneudu yrityskulttuuriin tässä työssä tarkemmin, mutta kulttuuristen arvo-orientaatioiden teorialla voidaan pohtia osia siitä.

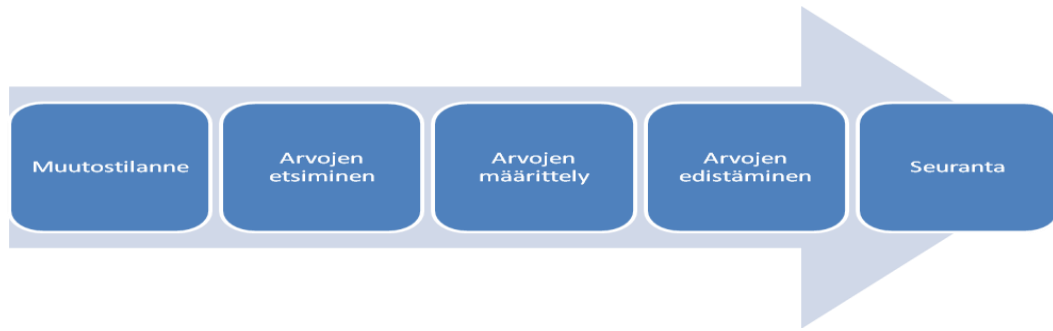
Jokaisessa yrityksessä on jossain määrin yhteisöön juurtuneisuutta, sillä työyhteisön jäsenet pyrkivät yhdessä yhteisiin päämääriin. Se kuitenkin vaihtelee, korostetaanko yhteisöllisyyttä vai älyllistä autonomiaa. Majoitusyrityksissä, joissa korostetaan älyllistä autonomiaa, kannustetaan työntekijöitä tekemään päätöksiä itsenäisesti ja olemaan luovia. Liikeidea vaikuttaa siihen kumpaa näistä yritys korostaa. Toisen kysymyksen avulla voidaan yrityksen toimintatapoja tarkastelemalla huomata, korostaako yritys hierarkkisuutta vai tasa-arvoa ja yhteistyön tärkeyttä. Kolmas kysymys selvittää yrityksen suhtautumista vastuullisuuteen. Painottaako yritys pelkkää tehokkuutta luonnon kustannuksella, vai pyrkiikö se toimimaan yhteiskuntavastuullisesti.

3 Osallistava arvoprosessi

Tässä luvussa käsitellään osallistavaa arvoprosessia, siinä ilmeneviä ongelmia sekä arvojohtajuutta. Arvoprosessia tarvitaan, kun yrityksessä ilmenee tarve määritellä arvot uudelleen, esimerkiksi konseptin uudistamisen tai yritysfuusion yhteydessä. Arvoprosessin tavoitteena on löytää yrityksen arvot sekä tuoda ne osaksi yrityksen arkea. Osallistavuus tarkoittaa henkilökunnan mukaan ottamista arvoprosessiin. Tällöin arvoprosessi onnistuu mahdollisimman hyvin ja arvoista saadaan todenmukaiset. Käymme läpi arvoprosessin vaiheet ja käsittelemme johtamistapojen muutoksen tärkeyttä. Lopuksi pohdimme kunnolla toteutetun arvoprosessin hyötyjä yritykselle.

Arvoprosessin toteuttaminen on yritykselle haastavaa ja hyvin toteutettuna se vaatii aikaa ja resursseja. Yrityksen kannalta on erittäin tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan arvoprosessiin. Tämä on hyvin olennaista prosessin onnistumisen kannalta. Jos henkilöstö kokee, että arvot ovat ”ylhäältä sanellut”, aiheutuu tästä turhaa vastarintaa. Se voi puolestaan haitata koko arvoprosessia. (Aaltonen ym. 2003, 131.) Yksi tärkeimmistä arvoprosessin tavoitteista on saada arvot osaksi yrityksen arkea, pelkkinä arvolistoina ne eivät merkitse mitään (Aaltonen ym. 2003, 22). On huomattu, että henkilökunnan osallistuminen yrityksen päätöksentekoon vaikuttaa huomattavasti heidän sitoutumiseensa yritykseen ja heille annettuihin tehtäviin (Aaltonen ym. 2003, 131).

Arvoprosessin etenemisestä ja sen vaiheista on muutamia erilaisia malleja (vrt. Aaltonen ym. 2003, 131-149; Puohiniemi 2003, 39). Malleista, joihin tutustuimme, pidämme johdonmukaisimpana ja selkeimpänä yritysconsultti Martti Puohiniemen kehittämää mallia. Tämän vuoksi olemme keskittyneet siihen. Lisäksi olemme käyttäneet muuta arvokirjallisuutta tämän mallin tukena. Puohiniemen malli ei ole ehdoton, vaan sitä pystytään helposti muokkaamaan jokaisen yrityksen yksilöllisen tilanteen mukaan. Sen mukaan yritysten arvoprosessiin kuuluu viisi eri vaihetta (kuvio 2): muutostilanne, arvojen etsiminen, arvojen määrittely, arvojen edistäminen ja niiden seuranta (Puohiniemi 2003, 39). Arvoprosessi vie aikaa ja vaatii yritykseltä, etenkin yrityksen johdolta, paljon panostusta. Voidaan sanoa ettei arvoprosessi varsinaisesti lopu koskaan, vaan arvokeskustelu on jatkuvaa, mikä saattaa vähentää joidenkin yritysten motivaatiota ryhtyä siihen. (Aaltonen ym. 2003, 22).



Kuvio 2. Arvoprosessin vaiheet (Puohiniemi 2003, 39)

Arvoprosessi alkaa yleensä ennen odotettavissa olevaa muutosta yrityksessä. Mahdollisia muutostilanteita voivat olla yritysten yhdistyminen, omistajan vaihtuminen tai yritystoiminnan ydinalueen muuttuminen. Nämä muutostilanteet aiheuttavat yritykselle tarpeen määrittellä uudet arvot tai muokata olemassa olevia arvojaan. (Puohiniemi 2003, 39-40.) Opinnäytetyömme toimeksiantajan, Palace Kämp Hotellit Oy:n, tilanteessa arvoprosessin käynnistämisen syynä oli hotellien konseptin vaihtuminen. Tästä aiheutui suuria muutoksia kolmessa hotelliyksikössä, Palace Airportissa, Hotel Sellossa sekä Kluuvikadun GLO:ssa. Muutoksen yhteydessä nousi tarve uudistaa arvot, jotta ne kuvaisivat juuri GLO-ketjun toimintaa.

Seuraava vaihe arvoprosessissa on arvojen etsiminen. Arvot syntyvät yrityksissä usein huomaamattakin, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Järjestetyt keskustelut auttavat kuitenkin yritystä selventämään mikä sille on tärkeää. (Aaltonen ym. 2003, 81.) Keskustelutekniikoita on olemassa monenlaisia, mutta olennaista näille kaikille on henkilökunnan mukaan ottaminen. On ymmärrettävä, että johto ei pysty yksinään etsimään tai määrittelemään yrityksen arvoja. Sen sijaan johdon tehtävänä on organisoida arvokeskusteluiden johdonmukainen käyminen yrityksessä yhteisten arvojen löytämiseksi. (Kauppinen 2002, 113.)

Yksi ryhmäkeskustelutekniikka, jolla yrityksen arvoja voidaan etsiä, on käyntikorttitekniikka. Siinä ryhmäkeskustelun osallistujat kirjoittavat käyntikortin kokoisille lapuille itselleen tärkeitä arvoja, yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja ja toivottuja tulevaisuuden arvoja. Usein esiintyvistä asioista osallistujien ja yrityksen johdon on helppo huomata, mitkä arvot koetaan tärkeiksi yrityksen toiminnan kannalta. Tämä helpottaa yrityksen arvojen määrittelemistä. (Puohiniemi 2003, 44-51.) Yritys voi määrittellä arvojaan myös ryhmäkeskusteluissa, joissa henkilöstö keskustelee arvoista ja niiden merkityksistä heidän oman työnsä kannalta. Keskusteluissa voidaan myös pohtia, miten henkilöstö voi omalla toiminnallaan edistää yhteisten arvojen toteutumista yrityksessä. (Aaltonen ym. 2004, 103.)

Seuraavaksi esitelty Nokia-tapaus on esimerkki osallistavan keskustelumenetelmän, World Cafén, käytöstä yrityksen arvojen etsimiseen. Nokia Oyj on todella panostanut arvojensa etsimiseen ja määrittelyyn. Vuonna 2007 Nokia uudisti arvonsa henkilöstönsä avulla. Arvojen uusiminen tuli ajankohtaiseksi, koska Nokian uusi strategia vei heidän toimintaansa yhä enemmän Internetiin. Tämän seurauksena työtavat muuttuivat. Yrityksessä heräsi tunne, että heidän arvonsa tarvitsi uudistaa. (Lilius 2007.)

Nokia halusi osallistaa koko henkilöstönsä arvojen etsimiseen. He tahtivat selvittää millaisiin arvoihin työntekijät ovat valmiita sitoutumaan, sekä millaisten periaatteiden mukaan he haluavat työskennellä. Tämän takia yritys käytti arvojen etsimisessä apunaan World Café toimintamallia. Sen ideana oli järjestetysti etsiä rennossa ja kahvilanomaisessa ilmapäiirissä keskustellen uusia ideoita ja yhteisiä näkemyksiä. (Lilius 2007.)

Ympäri maailmaa järjestettiin kuusitoista Nokia Way Caféta, joihin osallistui paljon eri henkilöstöryhmiä edustavia Nokian työntekijöitä. Lopulta järjestettiin yksi iso Global Café Helsingissä, jossa henkilöstö päätti Nokian uudet arvot, jotka tämän jälkeen kerrottiin johdon jäsenille. Henkilökunta ja johto molemmat kokivat tällaisen tavan etsiä ja määritellä arvoja todella onnistuneeksi. Työntekijät tulivat innoissaan mukaan arvokeskustelutilaisuuksiin ja arvostivat sitä, että heitä aidosti kuunneltiin. Johto piti Nokia Way Cafén järjestämistä ja sen tuloksia erittäin hyvinä. Keskustelun myötä syntyneitä arvoja pidettiin hyvin Nokian toimintaa kuvaavina. (Lilius 2007.)

Arvojen etsimisen jälkeen yrityksen tulee määritellä löytämänsä arvot. Tämä on arvoprosessin kolmas vaihe. Arvojen määrittelyssä on erittäin tärkeää, että listatut arvot ovat selkeitä. Kolme tai neljä arvoa on hyvä ja toimiva arvojen määrä. Kaksi arvoa saattaa olla liian vähän, kun taas liian monta arvoa on vaikea muistaa ja näin ollen niiden merkitys arjen työssä heikentyy (Aaltonen ym. 2003, 128). Yrityksen valitsemat arvot on tärkeää visualisoida. Arvot olisi järkevä asetella johonkin kuvioon, jotta ihmiset muistaisivat ne helpommin. Määriteltyjen arvojen visualisoinnissa on tärkeää, että arvojen väliset suhteet on helppo hahmottaa kuviosta. Tämä auttaa henkilöstöä ymmärtämään arvoihin liittyviä merkityksiä. (Puohiniemi 2003, 165-166.)

Seuraavaa vaihetta kutsutaan arvojen edistämiseksi, merkityksellistämiseksi tai vanhanaikaisemmin arvojen jalkauttamiseksi. Tämä on koko arvoprosessin tärkein vaihe ja henkilöstö on otettava viimeistään tässä vaiheessa mukaan. Jos henkilöstö on ollut mukana jo arvoja etsittäessä, on edistämisvaihe helpompi toteuttaa. Edistämistä auttaa se, että työntekijät ovat jo ai-

emmin keskustelleet arvoista ja niiden merkityksestä. Arvoja voidaan edistää yrityksessä monin tavoin, kuten oikeanlaisella viestinnällä ja arvojen tarkalla määrittelyllä. Keskustelut henkilökunnan kanssa arvojen merkityksistä, edistävät arvojen toteutumista yrityksessä. (Puohiniemi 2003, 171-173.) Yksityiskohtaisemmin arvojen edistämistä käsitellään seuraavassa luvussa (3.1).

Viimeinen vaihe arvoprosessissa on seuranta. Kun uudet arvot on määritelty ja otettu käyttöön yrityksessä, täytyy niiden toteutumista seurata. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi teemmällä arvokysely osana ilmapiiritutkimusta. Tämän lisäksi kehityskeskustelut ovat loistava tapa seurata ja tukea arvojen toteutumista yrityksessä. Niissä esimies voi selvittää, miten hänen alaisensa kokee arvojen toteutuvan yrityksessä. Kehityskeskusteluissa molemmat voivat antaa toisilleen palautetta siitä, kuinka he ovat onnistuneet toteuttamaan yrityksen määrittelemiä arvoja. (Aaltonen ym. 2003, 148.)

3.1 Arvojen edistäminen

Arvojen edistäminen tarkoittaa määriteltyjen arvojen tekemistä näkyviksi yrityksen valintoja ohjaaviksi päämääriksi. Toisin sanoen kyseessä on arvoihin liittyvän tiedon jalostaminen ymmärrykseksi. Arvojen edistämisestä yritykset voivat käyttää monia erilaisia nimityksiä, jotkut puhuvat jalkauttamisesta, jotkut juurruttamisesta. Jalkauttamisesta puhuttaessa syntyy helposti mielikuva, että jotain tuodaan väkisin ulkopuolelta henkilökunnan joukkoon. Arvoprosessin tarkoituksen sisäistäneet yritykset puhuvat yleensä arvojen edistämisestä tai merkityksellistämisestä, kun taas hierarkkisesti organisoidut yritykset arvojen jalkauttamisesta. (Puohiniemi 2003, 19-21, 171-173.)

Arvojen edistäminen on koko arvoprosessin pisin ja vaikein osa. Koko arvoprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että tämä vaihe toteutetaan hyvin. Yritysjohdon on ymmärrettävä, että arvot eivät edisty itsestään, vaan se vaatii todellista panostusta. (Aaltonen ym. 2003, 146-147.) Joskus tämä edellyttää puuttumista arvojen toteutumisen esteisiin, kuten kielteisiin motiiveihin tai yrityksessä vallitseviin vaiettuihin arvoihin eli muutosvastarintaan. Yrityksessä voi vallita vahva muutosvastarinta jotain uutta asiaa kohtaan, sillä henkilökunta kokee usein muutokset uhkana omalle tulevaisuudelleen. Muutosvastarintaa voidaan heikentää oikeanlaisella keskustelulla henkilökunnan kanssa sekä tarpeellisella tiedottamisella. Kun henkilökunta tietää koko ajan missä mennään ja mitä muutos tarkoittaa heidän työnsä kannalta, muutosvastarinta heikentyy. (Puohiniemi 2003, 97-101, 171-172.)

Yrityksessä voi olla kielteisiä motiiveja, jotka aiheuttavat ahnetta ja valtaa tavoittelevaa johtamista. Tällainen johtaminen hyväksytään yleensä yrityksissä, koska se tuottaa tulosta lyhytjänteisesti ajateltuna. Se kuitenkin hankaloittaa arvojen edistämistä yrityksessä ja pitkällä aikajänteellä vaikuttaa henkilöstöön negatiivisesti. Johtajan toimiessa kielteisten motiivien mukaan ja arvojen vastaisesti, ei henkilökunnankaan voida olettaa sitoutuvan arvoihin. Esimiesten tulee tiedostaa yrityksessä vallitsevat kielteiset motiivit, sillä kun ne on tehty näkyviksi, on niiden vaikutuksia helpompi torjua. (Puohiniemi 2003, 97-101.)

Haastavaksi arvojen edistämisen tekee se, että prosessiin on saatava jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö mukaan. Yritysjohdon ei kannata yrittää hoitaa koko arvoprosessia itse, ohittamalla esimiehiä tai keskijohtoa, koska tämä saa aikaan epäluottamusta yritysjohtoa kohtaan. Se taas saattaa aiheuttaa koko arvoprosessin ennen aikaisen loppumisen. Esimiesten, keskijohdon ja muun henkilöstön kanssa käytävät arvokeskustelut vaativat paljon luottamusta. Johdon on varmistettava, että kaikki yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen arvot sekä niiden merkityksen oman työnsä kannalta. Jotta näin tapahtuisi, on esimiesten käytävä keskustelu alustensa kanssa siitä, miten yrityksen arvot liittyvät heidän työtehtäviinsä. Näin henkilöstö voi edistää yrityksen arvoja itsenäisesti. (Puohiniemi 2003, 171-173.)

3.2 Arvoprosessin ongelmia

Arvoprosessin aikana tai sen jälkeen voi yritykselle ilmetä erilaisia ongelmakohtia. Joskus arvokeskustelu epäonnistuu hyvistä aikeista huolimatta. Yleisiä arvoprosessin epäonnistumisen syitä ovat kiire ja kykenemättömyys viedä määritellyjä arvoja käytäntöön. Usein esiintyviä ongelmia ovat lisäksi kattavuus- ja selkeysongelmat. (Aaltonen ym. 2003, 154; Puohiniemi 2003, 41-42.) Vaikka arvoprosessi sinänsä epäonnistuisi, eikä arvoja pystyttäisi selkeästi määrittelemään, on keskustelu jo itsessään arvokasta. Niinpä arvoprosessiin käytetty aika ei ole hukkaan heitettyä, vaikka tavoitteita ei saavutettaisi. Avoin keskustelu johdon ja henkilöstön välillä vaikuttaa joka tapauksessa yrityksen ilmaperiin positiivisesti.

Arvoprosessi voi helposti epäonnistua, jos siihen ei varata riittävästi aikaa, jolloin se joudutaan kiirehtimään läpi liian nopeasti. Arvokeskusteluihin kannattaa käyttää kunnolla aikaa, jotta asioista ehditään keskustella syvällisemmin. (Aaltonen ym. 2003, 154.) Arvoprosessi epäonnistuu myös, jos yhteisesti sovittuja arvoja ei pystytä viemään osaksi yrityksen arkea. Tällöin keskustelu käydään pelkästään teoreettisella tasolla ilman siirtymistä teoriasta käytäntöön. Irrallinen arvoprosessi epäonnistuu helposti, koska se jää ilman vaikutusta. Arvoprosessi tulee kytkeä yrityksen strategiaan. Yrityksen strategia itsessään jo ilmentää arvoja ja strategian toteutuminen

riippuu organisaatiokulttuurista, jota arvot puolestaan muokkaavat. (Aaltonen ym. 2003, 154, 183.)

Kattavuusongelma on tilanne, jossa joku yrityksen seitsemästä arvoalueesta on kokonaan unohtunut listalta. Yrityksen arvoalueet ovat siis asiakkaat, henkilökunta tai johtajuus, vastuullisuus, tuloksen teko, laatu tai luotettavuus, uudistuminen sekä työnilo. (Puohiniemi 2003, 18-24, 41.) Tästä aiheutuu ongelmia silloin, kun työntekijä joutuu tilanteeseen, jota ei ole valmiiksi oheistettu, eikä yrityksellä ole sopivaa arvoa, jonka pohjalta toimia. Yritysten arvolistalta unohtuvat helposti luotettavuuteen ja laatuun liittyvät arvot, koska nämä koetaan itsestään selviksi asioiksi. Arvolistan täytyy kuitenkin kattaa kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeät arvoalueet, jotta se voi toimia oikeasti johdon apuna ja työntekijöiden tukena. (Puohiniemi 2003, 41-42.)

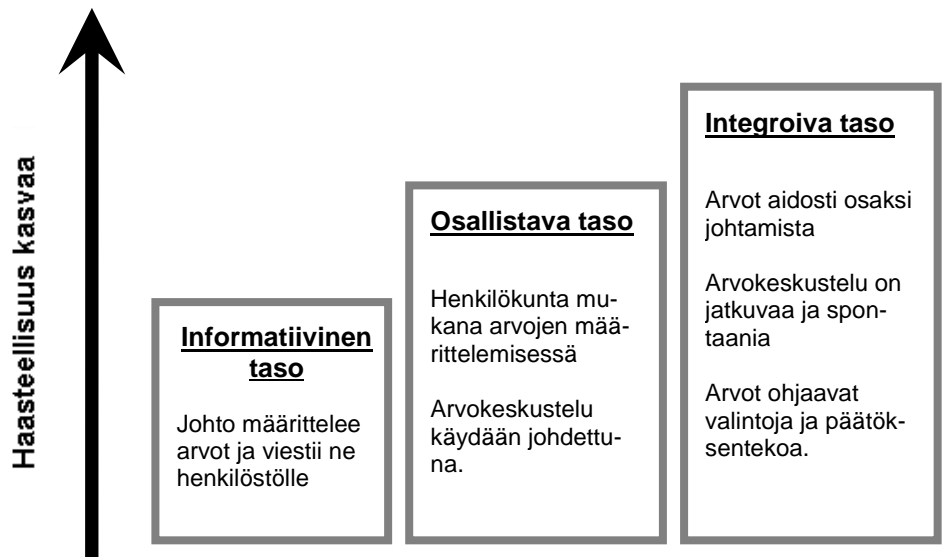
Arvoprosessin selkeysongelma tarkoittaa, että arvot on määritelty huonosti tai epäselvästi. Tämä aiheuttaa sen, että arvoja on vaikea muistaa saati sisäistää. Jos määritellyt arvot ovat keskenään ristiriitaisia, eivät työntekijät pysty toimimaan niiden mukaisesti. Arvoja määriteltäessä on tärkeää, että arvot tarkennetaan lyhyellä selityslauseella, koska pelkkä yksittäinen sana voidaan tulkita monin eri tavoin. Yrityksen on tärkeää täsmentää, mitä jokainen arvo tarkoittaa juuri sille. (Puohiniemi 2003, 42.)

3.3 Arvojohtajuus

Kun yritys on valinnut haluavansa toimia tiettyjen arvojen mukaan, on kaikki johtaminen arvojohtamista. Arvot näkyvät yrityksessä, haluttiin sitä tai ei, joten arvojohtajuudella pyritään saamaan halutut arvot osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tavoitteena on saada työyhteisö sisäistämään yrityksen arvot, jotta ne näkyvät käytännön työssä ja sen tuloksissa. (Puohiniemi 2003, 207.)

Se, että arvot on määritelty ja asetettu jonnekin näytille, ei vielä takaa että ne näkyisivät yrityksen toiminnassa (Kauppinen 2002, 41). Ideaalitilanteessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ei edes pitäisi joutua lukemaan yrityksen arvoja seinätauluista tai Internetsivuilta. Arvojen tulee olla selkeästi huomattavissa aina, kun asiakkaat ovat yrityksen kanssa tekemisissä. Tällöin arvot ovat aidosti osa arkea. (Akridge & Foltz 2009, 43.) Esimerkiksi voidaan ottaa tilanne hotellista. Kun asiakas näkee vastaanotossa, että hotellissa lajitellaan ja kierrätetään jätteet, on se aidompi osoitus ekologisuudesta, kuin seinälle kehystetyt arvot ekologisuudesta ja ympäristövastuusta.

Arvojohtamista voidaan tarkastella monella eri tavalla. Se voidaan jakaa esimerkiksi erilaisiin tasoihin sen mukaan, miten laajasti arvojohtamiseen yrityksessä panostetaan, ja miten se näkyy yrityksen arjessa (kuvio 3). Ensimmäinen tasoista on informatiivinen, toinen osallistava ja kolmas integroiva. Kun edetään tasoilla edemmäs, haasteellisuus kasvaa ja panostusta arvoprosessiin tarvitaan enemmän. Yrityksen kannattaa nähdä arvojohtaminen oppimisprosessina, jossa se voi vähitellen edetä haasteellisemmille tasoille. (Aaltonen ym. 2004, 95-98.)



Kuvio 3. Arvojohtajuuden tasot (Aaltonen ym. 2004, 96)

Ensimmäisellä eli informatiivisella tasolla oleva yritys näkee arvot johdon tahtoa viestivänä välineenä. Johto määrittelee haluamansa kaltaiset arvot, jotka sitten viestitään henkilöstölle. Tällä tasolla työntekijöiden rooli on passiivinen, he ainoastaan vastaanottavat arvoinformaatiota vaikuttamatta siihen itse mitenkään. Tämä arvojohtamisen taso sopii aluksi arvoprosessissa, mutta arjessa näkyviä tuloksia sillä ei saa aikaan. (Aaltonen ym. 2004, 96-97.)

Toinen taso korostaa arvoprosessin osallistavaa puolta ja sen nimi on osallistava taso. Tällä tasolla oleva yritys ottaa henkilöstönsä mukaan arvoprosessiin esimerkiksi järjestämällä arvokeskusteluja. Henkilöstöllä on mahdollisuus esittää omat mielipiteensä yrityksen arvoiksi, mutta arvot koetaan virallisiksi vasta johdon vahvistettua ne. Tämä taso on ensimmäistä parempi, sillä arvokeskustelujen myötä arvolistan sisällöstä tulee monipuolisempi. Työntekijöiden tietoisuus ja ymmärrys arvoista paranee, kun he pääsevät keskustelemaan niistä. (Aaltonen ym. 2004, 97.)

Haastavin tasoista on kolmas eli integroiva taso. Tällä tasolla olevassa yrityksessä arvot ovat aidosti johtamisen välineitä. Tällaisessa yrityksessä arvokeskustelu on jatkuvaa ja spontaania. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja valintoja sekä ovat taustalla palkitsemisjärjestelmissä. Lyhyesti sanottuna arvot näkyvät kaikessa yrityksen toiminnassa. (Aaltonen ym. 2004, 98.) Halusimme omalla työllämme tuoda GLO-hotelliketjun arvojohtamisen osallistavalle tasolle. Toiveenamme on, että tulevaisuudessa he tavoittelisivat siirtymistä kolmannelle eli integroivalle tasolle.

Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 185-186) taas käsittelevät arvojohtajuutta kolmesta näkökulmasta. Heidän mukaansa johtajan tehtävä on ensinnäkin tuottaa arvoa johtamisellaan, niin yrityksen ulkoisille kuin sisäisille asiakkaille. Ilman tätä arvonmuodostusta johtaja on tarpeeton, eli kaikki hyvä johtaminen tuottaa arvoa. Suppeammin tarkasteltuna arvojohtaminen on johtamistyyli, jossa johtaja sitouttaa alaisensa yhteisiin arvoihin muistuttamalla heitä jatkuvasti arvojen mukaisesta toiminnasta. Kolmanneksi arvojohtajuus voidaan nähdä johtajan henkisenä kasvuna, jossa hän oppii tunnistamaan omat arvonsa, ja sitä kautta muiden työyhteisön jäsenten arvot.

Arvojohtajuus on prosessi johtajan lisäksi koko työyhteisölle (Aaltonen ym. 2003, 192). Arvojohtaja joutuu miettimään johtamiskäytäntönsä uudelleen, varsinkin jos hän on tottunut perinteiseen, autoritaariseen, johtamistyyliin. Päätökset jotka autoritaarinen johtaja tekee yksin, tapahtuvat arvojohtamisessa yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen. Uusien johtamiskäytäntöjen opetteluun ja käyttöönottamiseen on varattava oma aikansa. Jos arvot eivät näy johtamisessa, eivät ne todennäköisesti näy muussakaan yrityksen toiminnassa (Kauppinen 2002, 41, 181; Aaltonen ym. 2004, 104). Arvojen käytäntöön viemisessä johtamis- ja esimiestoiminnan kehittäminen on erityisen tärkeää, ehkä jopa koko prosessin keskeisin osa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että arvojen toteutuminen onnistuu tai epäonnistuu yrityksen johtamistyylistä riippuen. (Aaltonen ym. 2003, 149.)

Onkin yllättävää, miten harvoin esimiesten toiminnan arvojenmukaisuutta mitataan yrityksissä. Sillä on kuitenkin suora vaikutus siihen, miten hyvin arvot toteutuvat organisaatiossa (Aaltonen ym. 2003, 115; Aaltonen ym. 2004, 103). Esimiesten teot kertovat henkilöstölle yrityksen arvoista paljon enemmän kuin sanat. Virallisilla arvoilla ei ole merkitystä, jos johto sivuuttaa ne omassa toiminnassaan. (Goldsmith 2005.) Varsinkin jos johto on ensin sanellut tietyt arvot, mutta toimii sitten käytännössä niiden vastaisesti, saa se varmasti aikaan negatiivisia tuntemuksia työntekijöiden keskuudessa. Tällöin henkilökunta kokee, että johto odottaa heiltä jotain

sellaista, mihin ei ole itse valmis sitoutumaan. Tämä ei motivoi henkilökuntaa toiminaan arvojen mukaisesti. Oman esimerkkinsä ohella johto ja esimiehet voivat edistää arvoja kannustamalla alaisiaan jatkuvasti toimimaan niiden mukaan. (Aaltonen ym. 2003, 149.)

Arvojen toteutumisen seuranta yrityksessä ei siis riitä, vaan täytyy myös seurata arvojohtamisen onnistumista. Arvojohtamisen onnistumista voidaan seurata esimerkiksi erillisellä esimiestyön arvioinnilla. Toisaalta on mahdollista liittää säännölliseen ilmapiiiritutkimukseen osa, jossa henkilöstöltä kysytään, toimiiko johto heidän mielestään yhteisten arvojen mukaan. (Aaltonen ym. 2004, 104.) Henkilöstö on paras arvioimaan arvojenmukaisen toiminnan onnistumista, sillä he tarkkailevat johdon toimintaa päivittäin. Seurannassa tärkeintä on, että yritys varmistaa esimiesten saavan henkilöstön palautteen ja reagoivan siihen. Jos esimiesten käyttäytymistä ei koeta yrityksen arvojen mukaiseksi, on heidän muutettava toimintatapojaan. (Goldsmith 2005.)

Panostamalla arvojohtamiseen ja seuraamalla sen tuloksia, voi arvoista tulla osa yrityksen kilpailuetua. Booz Allen Hamiltonin ja Aspen Instituten vuonna 2004 tekemästä tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikka useat yritykset tunnistavat arvojohtamisen yhteyden tuloksen paranemiseen, ei arvojohtamista osata kunnolla toteuttaa käytännössä. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset, jotka ovat johtavassa kilpailuasemassa, ymmärtävät arvojen ja tuloksen välisen yhteyden. Ne osaavat käyttää arvoja paremmin hyödykseen kuin kilpailijansa. Sen sijaan, että arvoista vain puhutaan, ne ovat menestyvissä yrityksissä osa jokapäiväistä toimintaa. Arvoja käytetään työkaluina pyrittäessä parempaan taloudelliseen tulokseen. (Van Lee, Fabish & McGawn 2005.)

4 Kehittämistyö

Käsitlemme tässä luvussa kehittämistyötämme ja sen suunnittelua. Esittelemme tarkemmin toimeksiantajayrityksemme ja kehittämistyön lähtökohdat. Käymme läpi kehittämistyön tavoitteet sekä lähestymistavan. Lisäksi esittelemme valitsemamme kehittämismenetelmät, ja miten aiomme soveltaa niitä työssämme.

Toimeksiantajana kehittämistyössämme oli Palace Kämp Hotellit Oy. Se on osa Berling Capital -konsernia. Palace Kämpiin kuuluu 12 ravintolaa sekä viisi hotellia. Yrityksellä on myös Helsingin keskustassa Palace Kämp Day Spa sekä kauppakeskus Kämp Galleria. Palace Kämpin tavoite on olla vahvasti mukana hotelli- ja ravintola-alan kehittämisessä Suomessa ja etenkin pääkaupunkiseudulla. (Berling Capital 2010; Palace Kämp 2010.)

Tarkemmin ottaen toimeksiantajanamme toimi Palace Kämp hotelleihin kuuluvien Hotel Sello, Palace Airportin ja Hotel Linnan hotellijohtaja. Yrityksessä oli syksyllä 2010 meneillään suuri muutos, sillä Hotel Sello ja Palace Airport muuttuivat ennen vuoden loppua GLO-hotelleiksi. Samalla muutos koski Kluuvikadun GLO:ta, sillä muutoksen myötä se ei ollut enää ainoa GLO-hotelli vaan osa ketjua. Tästä muutoksesta seurasi, että GLO-ketju tarvitsi uudet konseptinsa mukaiset arvot.

Tehtävänäimme oli olla mukana GLO-ketjun arvoprosessissa sekä auttaa yritystä selkeyttämään ja kehittämään arvojaan. Halusimme omalla panoksellamme tuoda prosessiin osallistavuutta, eli saada henkilökunnan mukaan vaikuttamaan uusiin arvoihin. Kehittämistyömme koostui GLO-ketjun hotellien vastaanoton työntekijöille pidetystä arvokeskustelutilaisuudesta, arvokahvilasta. Sen lisäksi työhömmme kuului arvoehdotuksen laatiminen johdolle sekä virallisten GLO-koulutusten arvo-osioista.

Opinnäytetyömme oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa oli piirteitä sekä produktiivisesta että tieteellisestä tutkimuksesta. Puhtaasti tieteellinen tutkimus ei soveltunut työhömmme, sillä vuorovaikutus kehittämiskohteen kanssa ei ole siinä oleellista (ks. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18). Aktiivinen vuorovaikutus ja GLO-ketjun konkreettiseen arvoprosessiin osallistuminen olivat nimenomaan merkittävä osa työtämme. Työmme ei ollut selkeästi myöskään produktiivinen työ, sillä sen tuloksena ei ollut konkreettinen produkti, kuten esimerkiksi perehdytysopas.

Tutkimuksellinen kehittämistyö pohjaa eri lähteistä etsittyyn teoriaan. Tämä toteutui opinnäytetyössämme kehittämistyön taustalle laatimamme tietoperustan kautta. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on ominaista, että sillä pyritään ratkaisemaan työyhteisössä esiin nousseita ongelmia tai uudistamaan työpaikan käytäntöjä. Monipuolisten menetelmien käyttö kuuluu tutkimukselliseen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 18.) Kehittämistyössämme uudistamisen kohteita olivat GLO-ketjun arvot ja arvoprosessi. Keskeistä tutkimuksellisessa kehittämissä on jonkin konkreettisen asian muuttaminen yrityksessä, sekä kehittämistyön käyttökelpoisuus. Käyttökelpoisuutta arvioi ensisijaisesti yritys, jolle kehittämistyötä tehdään, meidän tapauksessamme työtämme arvioi Palace Kämp Hotellit Oy:n johto. (Alasoini 2006, 42.)

4.1 Kehittämistehtävän tarkentuminen

Meitä kiinnosti alusta asti tehdä organisaation arvoihin liittyvä opinnäytetyö. Alustavasti suunnittelimme tutkivamme arvojen toteutumista käytännössä toimeksiantajayrityksessä. Meitä kiinnosti erityisesti henkilökunnan mielipide ja näkökulma asiasta. Saatuamme toimeksiantajaltamme tiedon tulevasta konseptinmuutoksesta ja sen myötä tapahtuvasta arvojen uudistuksesta, muuttui työmme aihe. Ei olisi ollut hyödyllistä eikä mielenkiintoista tutkia arvojen toteutumista, kun ne oltiin uudistamassa. Vaihtoehtoisia tutkimusaiheita oli silti vielä useita. Pohdimme, että voisimme tutkia arvojen muutoksen onnistumista esimerkiksi haastattelemalla henkilöstöä tai vaihtoehtoisesti kuvata arvoprosessin kulkua yrityksessä. Arvokirjallisuuteen tutustumisen ja pohdinnan jälkeen selkiytyi, että halusimme työllämme edistää osallistavaa arvoprosessia GLO-ketjussa.

Taustatietoa yrityksestä meillä oli paljon jo etukäteen, sillä toinen opinnäytetyön tekijöistä, Inka Karell, on työskennellyt Hotel Sellon vastaanotossa kolme vuotta. Hän tunsikin yrityksen toimintatavat, johtamistyylin ja käytännön asiat hyvin. Tämä helpotti kehittämiskohteeseen eli tuleviin GLO-ketjun hotelleihin perehtymistä. Samalla konseptinmuutos vaikutti Inkaan henkilökohtaisesti, sillä hänen työpaikkansa muuttui GLO-hotelliksi marraskuussa 2010. Inka pääsi työntekijänä mukaan johdon keväällä 2010 järjestämiin GLO-infotilaisuuksiin. Saatuamme johdon alustavasti hahmotteleman arvolistan Hotel Sellon GLO-infon jälkeen, oli ilmeistä, että sitä pitäisi vielä muokata. Alustavat johdon määrittelemät arvot olivat: kokemus, palvelu – luksukkaampi, elegantimpi, huomioivampi; eettisyys – pyrkimys toimia oikein, vastuullisuus; ekologisuus – kestävät arvot (Moksi, K. & Wahlberg, M. 23.8.2010). Ne kaipasivat kehittämistä ja selityslauseet selvennykseksi. Näin kehittämistehtäväksemme tarkentui alustavan arvolistan kehittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa.

Meidän piti kuitenkin ensin vakuuttaa yrityksen johto osallistavan arvoprosessin hyödyistä. Olimme vahvasti sitä mieltä, että arvokeskustelutilaisuus henkilöstölle olisi paras vaihtoehto arvojen kehittämiseksi. Halusimme henkilökunnan kokevan, että he pääsevät aidosti vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin. Uskoimme, että tämä parantaisi henkilökunnan motivaatiota ja auttaisi vähentämään mahdollista muutosvastarintaa. Teimme toisenkin ehdotuksen, mikäli johto kokisi arvokeskustelutilaisuuden järjestämisen vaativan liikaa resursseja. Toisena vaihtoehtona oli alustavien arvojen läpikäyminen, ja niiden merkitysten pohtiminen henkilökunnan kanssa. Tämä vaihtoehto ei ollut mielestämme yhtä hyvä kuin ensimmäinen, sillä sen seurauksena GLO-ketjun arvolista ei olisi kehittynyt. Tässä vaihtoehdossa henkilökunta ei olisi myöskään päässyt vaikuttamaan arvoihin.

Lähetimme johdolle saatekirjeen ja Power Point -esityksen osallistavan arvoprosessin konkreettisista hyödyistä yritykselle, osoittaaksemme ensimmäisen vaihtoehdon paremmuuden (liite 1). Johto koki ensimmäisen vaihtoehdon paremmaksi, mutta mahdottomaksi toteuttaa sen vaatimien resurssien vuoksi. Vaikka johto hyväksyi toisen vaihtoehdon, halusimme vielä yrittää saada arvokeskustelun järjestymään, sillä se oli mielestämme parempi näistä kahdesta vaihtoehdosta. Muutamalla tilaisuuden osallistujille palkattomaksi, sen toteuttamisesta tuli mahdollista.

4.2 Kehittämistyön määrittäminen ja rajaus

Kehittämistyön määrittäminen kertoo mihin kehittämistyöllä pyritään. Työn tavoitteet pitää pohtia mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti, koska ne vaikuttavat kehitysmenetelmien valintaan ja toteutukseen. Kehittämistyön määrittämisen lisäksi pitää miettiä, miten kehittämistyön tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. (Ojasalo ym. 2009, 33.) Esittelemme tässä luvussa tarkemmin kehittämistyölle asettamamme tavoitteet ja miten aiomme arvioida niiden toteutumista. Lisäksi käsittelemme kehittämistyömme rajausta.

Tavoitteenamme kehittämistyössämme oli GLO-ketjun alustavien arvojen kehittäminen eli arvolistan täydentäminen ja selkeyttäminen. Arvojen selkeyttämiseksi halusimme luoda jokaiselle arvolle selityslauseen, joka kertoo arvon merkityksen käytännön työssä. Tärkeä tavoite oli saada henkilökunta osallistumaan arvoprosessiin. GLO-ketjun arvoprosessi oli jo käynnissä, joten henkilökunnan osallistuminen ei ollut mahdollista alusta saakka. Johto oli jo laatinut alustavan arvolistan, mutta halusimme kuitenkin saada henkilökunnan mukaan kehittämään arvoja sekä pohtimaan niiden käytännön merkityksiä.

Tarve kehittää selityslauseet syntyi lukemamme arvokirjallisuuden kautta. Selityslauseiden kehittäminen oli tärkeää uusien GLO-arvojen merkityksellistämiseksi ja selkeyttämiseksi. Pelkät yksittäiset sanat arvoina eivät kerro tarpeeksi ja ne voidaan tulkita monin eri tavoin. (ks. Puohiniemi 2003, 42.) Selityslauseiden tarkoitus on auttaa jokaista työntekijää ymmärtämään, mitä arvot tarkoittavat juuri GLO-ketjulle, jolloin he voivat helpommin toteuttaa niitä työssään. Alustava arvolista taas kaipasi täydennystä, sillä siinä ei oltu huomioitu kaikkia yritykselle tärkeitä arvoalueita.

Henkilökunnan osallistaminen kuului tavoitteisiimme, koska se on tärkeää arvoprosessin onnistumisen kannalta. Se vähentää muutosvastarintaa, mistä on hyötyä yritykselle. Osallistuminen arvoprosessiin syventää henkilöstön ymmärrystä arvoista. He sisäistävät arvot keskustelemalla, sen sijaan että opettelisivat ne ulkoa listasta. (ks. Aaltonen ym. 2003, 131; Puohiniemi 2003, 97-98, 171-173.) Tällöin arvojen perehdyttämiseen ei tarvitse varata niin paljon resursseja. Onnistumistamme päätimme seurata havainnoimalla henkilökuntaa tilaisuuksissamme sekä pyytämällä palautetta arvokahvilan osallistujilta ja johdolta.

Tutkimuskohteeksemme rajautuivat ne Palace Kämp Hotellit Oy:n yksiköt, joissa muutos GLO-hotelleiksi tapahtui vuoden 2010 loppuun mennessä, eli Hotel Sello ja Palace Airport. Näiden lisäksi alkuperäinen Kluuvikadun GLO-hotelli kuului tutkimuksemme piiriin, sillä muutos kosketti luonnollisesti myös sitä. Selkeyden vuoksi keskityimme vastaanoton työntekijöihin ja rajasimme työmme ulkopuolelle muiden osastojen henkilöstön. Keskityimme ainoastaan arvo-osioon koko konseptinmuutosprosessista, jotta opinnäytetyöstämme ei tulisi liian laaja.

4.3 Lähestymistavat ja kehittäjän rooli

Lähestymistapa on näkökulma, josta tutkittavaa ja kehitettävää asiaa lähestytään. (Ojasalo ym. 2009, 51.) Tutustuimme eri lähestymistapoihin ja harkinnan jälkeen päädyimme siihen, että työhömmme parhaiten sopiva lähestymistapa on toimintatutkimus eli kehittävä tutkimus. Toimintatutkimus on yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lajeista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino on ihmisten mielipiteissä ja niiden yksityiskohtaisessa analysoinnissa. Tässä lähestymistavassa käytetään usein haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja tiedonkeruumenetelminä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-158, 160.)

Toimintatutkimus sopi kehittämistyömmme lähestymistavaksi, koska siinä osallistavuus on tärkeää. Toimintatutkimukselle tyypillistä on pyrkimys ratkaista yrityksessä ilmeneviä ongelmia tai

haasteita ryhmissä ja saada aikaan muutosta organisaatiossa. (Ojasalo ym. 2009, 58-59.) Tämä lähestymistapa soveltui kehittämistyöhömmme hyvin, koska tarkoituksenamme oli osallistaa henkilökuntaa yrityksen arvolistan kehittämiseen ja kuunnella heidän mielipiteitään arvoista.

Konkreettiseen muutokseen tähtäävä kehittämissä on toimintatutkimukselle tyypillistä. Muutokseen pyritään käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen avulla. (Ojasalo ym. 2009, 58-60.) Työssämme tämä ilmeni siten, että pyrimme viitekehyksessä käsiteltyjen tutkimusten ja arvoteorioiden pohjalta sekä arvokeskustelun avulla auttamaan yritystä toteuttamaan arvoprosessinsa mahdollisimman hyvin.

Toimintatutkimuksessa kehittäjän rooli on aktiivinen. Tämä tarkoittaa, että kehittäjä toimii vahvassa vuorovaikutuksessa kehittämiskohteen kanssa. Kehittäjä on ryhmän aktiivinen jäsen, eikä vain havainnoi asioita sivustakatsojana. (Ojasalo ym. 2009, 60-61.) Roolimme kehittämissä oli toimintatutkimukselle tyypillinen eli todella aktiivinen. Olimme mukana vaikuttamassa GLO-ketjun arvoprosessiin, ja toimimme vuorovaikutuksessa yrityksessä työskentelevien henkilöiden kanssa.

Jos kehittäjä tulee yrityksen ulkopuolelta, pitää hänen pyrkiä oma-aloitteisesti osallistumaan kehittämistoimintaan yhtenä ryhmän jäsenenä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40). Järjestämissä tilaisuuksissa pyrimme olemaan tasavertaisia keskustelukumppaneita, sen sijaan että vain luennoisimme arvoista henkilökunnalle. Kehittämissä roolimme olivat lähtökohtaisesti erilaiset. Koska toinen opinnäytetyön tekijä, Inka Karell, työskentelee toimeksiantajayrityksessä, oli hän valmiiksi ryhmän jäsen. Toinen tekijä, Pia Huuhka, taas tuli yrityksen ulkopuolelta. Hänen piti kiinnittää huomiota siihen, kuinka hän pääsisi luontevasti osaksi ryhmää. Toisaalta Pian tulo yrityksen ulkopuolelta toi monipuolisuutta kehittäjien väliseen reflektointiin. Koska Inka oli ollut osa työyhteisöä muutamia vuosia, hänen näkemyksenä saattoivat välillä olla hieman subjektiivisia. Pian mukanaolo taas toi objektiivisuutta kehittämistyöhön ja sen analysointiin.

Toimintatutkijan rooliin kuuluu kehitystoiminnan käynnistäminen ja kehittäminen omalla panoksellaan. Kehittäjä on todella tärkeä yritykselle, koska hänen tehtävänä on käyttää aikaa keskustelujen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Tähän johdolla ei usein ole itsellään aikaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.) Roolimme osana GLO-ketjun arvoprosessia oli olla aloitteentekijöinä osallistavuuden tuomisessa arvoprosessiin. Omalla kehittämistyöllämme tahdoimme auttaa kiireistä johtoa, jotta arvoprosessiin paneuduttaisiin kunnolla.

Tärkeä osa kehittäjän roolia on osata onnistuneesti siirtää kehittämistyö yrityksen johdolle, kun hänen oma osansa työstä päättyy. Tämä edellyttää, että johto ymmärtää keinot, joiden avulla se voi jatkaa kehitystyötä yrityksessä. (O'Brien 1998.) GLO-ketjun arvoprosessi ei ollut ohi kehittämistyömme jälkeen. Arvojen edistämistyön pitää jatkua kunnes arvot ovat aidosti osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Toivomme, että opinnäytetyömme toimii perustana johdon jatko-toimenpiteille kehittämistyömme päätyttyä.

4.4 Kehittämismenetelmien suunnittelu

Tässä luvussa käsittelemme kehittämistyömme menetelmiä ja miten päädyimme juuri näihin menetelmiin. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmillä pyritään kolmeen eri asiaan: kehittämisprosessin hallintaan, toimijoiden osallistamiseen sekä tiedontuotantoon (Toikko & Rantanen 2009, 9-11). Kehittämistyössämme nämä tarkoittivat opinnäytetyömme ja GLO-ketjun arvoprosessin hallintaa, henkilökunnan mukaan ottamista arvojen kehittämiseen sekä tarvittavan tiedon tuottamista arvojen kehittämiseksi. Halusimme kehittämistyössämme käyttää erilaisia menetelmiä monipuolisten ideoiden ja näkökulmien takaamiseksi. Käytimme menetelminä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, havainnointia ja reflektointia.

Käyttämiemme menetelmien tuli olla ryhmätyöskentelyä, etenkin avointa keskustelua, tukevia. Yhteiset keskustelut ovat yksi käytetyimmistä toimintatutkimuksen menetelmistä, joten menetelmävalintammekin tuki lähestymistapaamme (Ojasalo ym. 2009, 62). Luodaksemme uusia arvoja ja niitä selittäviä lauseita, käytimme yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Ne ovat innovatiivisuutta ja luovaa ongelmanratkaisua tukevia ja niissä keskeistä on toimiminen ryhmässä ja avoin ilmapiiri. (Ojasalo ym. 2009, 40, 143.) Käytimme kehittämistyössämme kahta eri yhteisöllistä ideointimenetelmää, käyntikorttitekniikkaa ja World Café -mallia. Esittelemme seuraavissa luvuissa (4.4.1 ja 4.4.2) niiden pohjalla olevat teoriat sekä suunnitelmamme niiden soveltamisesta.

Käytimme havainnointia yhteisöllisten ideointimenetelmien tukena koko kehittämistyömme ajan. Halusimme saada järjestämistämme tilaisuuksista mahdollisimman paljon tietoa, joten havainnoinnin käyttäminen yhtenä menetelmänä tuntui luonnolliselta. Käytimme havainnointia ryhmätyöskentelyä täydentävänä menetelmänä. Havainnoitsijan roolimme oli melko aktiivinen, koska osallistuimme organisaatiota kehittävään toimintaan. (ks. Ojasalo ym. 2009, 103-105.) Toteutimme havainnointia kuuntelemalla keskusteluja ja tulkitsemalla osallistujien eleitä. Havainnoinnin avulla pystyimme arvioimaan, onnistuimmeko luomaan avoimen ja positiivisen

ilmapiirin arvokeskustelutilaisuuteen. Havainnoinnin ohella nauhoitimme myös osan keskusteluista.

Valitsimme nämä kolme menetelmää, koska halusimme osallistaa henkilökuntaa ja saada mahdollisimman paljon tietoa ja ideoita arvojen kehittämisen tueksi. Näin saimme luotua kattavan ja todellisuuteen perustuvan arvolistan GLO-keijulle. Koimme, että sovelluksillamme käyntikorttimenetelmästä ja Word Caféstaa saamme selville henkilökunnan näkemykset heille ja yritykselle tärkeistä asioista. Heidän mielipiteidensä ja havaintojemme pohjalta kehitimme arvolistaa. Lisäsimme siihen joitakin arvoja ja loimme arvoille selityslauseet.

Koko kehittämistyön ajan tärkeänä menetelmänä olivat meidän kahdestaan sekä toimeksiantajan kanssa käymämme keskustelut. Jatkuva vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa oli tärkeää kehittämistyön suunnitteluvaiheessa, jotta toteuttamistamme tilaisuuksista tuli heidän tarpeisiinsa mahdollisimman hyvin sopivat. Arvojen hiomisen aikana keskustelut toimeksiantajan kanssa kertoivat meille, miten arvolistaa pitäisi vielä muokata, jotta se saisi johdon hyväksynnän. Keskinäinen reflektointimme oli myös ensiarvoisen tärkeää kehittämistyömme onnistumisen kannalta. Koko työn ajan suunnitelmien ja ideoiden pohtiminen, arvioiminen, muokkaaminen ja uudelleensuunnittelu kahdestaan paransivat lopputulosta. Asioiden reflektointi yhdessä rikastutti ajatuksia, ja valinnoista tuli paremmin perusteltuja.

4.4.1 Käyntikorttitekniikka

Kehittämismenetelmä, jolla aloitamme arvokahvilatilaisuuden, on nimeltään ryhmäkeskusteluiden käyntikorttitekniikka. Se esiteltiin lyhyesti luvussa 3 ”Osallistava arvoprosessi”. Käyntikorttitekniikan on luonut yrityskonsultti Martti Puohiniemi. Sen perusajatuksena on käydä läpi osallistujille itselleen tärkeitä arvoja, yrityksen toimintaa ohjaavat arvot sekä yritykselle toivottuja tulevaisuuden arvoja. Nämä kolme aihetta käydään läpi yksitellen samalla tavalla. Ensin osallistajat kirjaavat käyntikortteille itselleen tärkeitä asioita, sitten heidän mielestään yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Lopuksi osallistajat kirjoittavat kortteille arvoja, joita he toivoisivat yrityksessä olevan tulevaisuudessa. (Puohiniemi 2003, 51-56.)

Jokaisen vaiheen jälkeen kerätään kaikkien kirjoittamat kortit ja jaotellaan toisiaan muistuttavat arvot yhdeksi ryhmäksi. Tässä jaottelussa käytetään aikaisemmin esittelemäämme Schwartzin arvokehä -teoriaa. Jaottelun yhteydessä on tarkoitus yhdessä keskustella esiin nousseista arvoista ja muista asioista. Ryhmän ohjaaja voi tarvittaessa kysellä epäselvistä korteista osallistujilta. Kun kaikki kolme aihetta on käyty läpi, pidetään vielä loppukeskustelu. Siinä kysytään osallis-

tujilta kommentteja ja tärkeimmiksi koettuja arvoja. Tässä vaiheessa voidaan esitellä johdon luonnos yrityksen arvoista, jos sellainen on jo laadittu. (Puohiniemi 2003, 51-57.)

Käyntikorttitekniikan tuloksena voidaan tunnistaa yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja. Menetelmän ideana on, että yritykselle saadaan luotua mahdollisimman kattava ja totuudenmukainen arvolista. Arvolistaa voidaan suunnitella ja kehittää analysoimalla käyntikorttimenetelmän tuloksia. Arvolistaa rakennettaessa on tärkeää ottaa huomioon yrityksessä työskentelevien ihmisten omat arvot, yrityksen nykyiset arvot sekä tulevaisuudessa halutut arvot. On kiinnitettävä huomiota siihen, mitkä arvoalueet korostuvat määrällisesti eniten. Analyysivaiheessa on pohdittava arvojen kielteisiä ja myönteisiä merkityksiä, sekä pyrkiä poimimaan arvolistaan kaikkien osapuolien kannalta mahdollisimman myönteisiä arvoalueita. Listassa ei saa korostaa liikaa esimerkiksi tuloksentekeä, sillä työntekijät saattavat kokea tämän painostavaksi. (Puohiniemi 2003, 56-59.)

Seuraavaksi esittelemme suunnitelmamme käyntikorttitekniikan soveltamisesta. Tarkoituksena on muokata käyntikorttitekniikkaa kehittämistyöhömme sopivammaksi. Mielestämme käyntikorttitekniikka sopii hyvin osallistujien omassa työssään tärkeimpinä pitämien asioiden eli arvojen selvittämiseen. Aiomme pyytää jokaista osallistujaa kirjoittamaan korteille noin viisi omassa työssään kaikista tärkeimpänä pitämäänsä asiaa. Tämän jälkeen ideana on käydä esiin nousseet arvot tehokkaasti yhdessä läpi. Tässä käytämme kuutta laatimaamme suurpiirteistä kategoriaa, joihin osallistujat pystyvät itse lajittelemaan korttinsa. Nämä kategoriat ovat työkalu- ja välineisiin, esimieheen, yritykseen, asiakkaaseen ja omaan työhön liittyvät asiat. Lisäksi on avoin kategoria asioille, jotka eivät liity edellä mainittuihin kategorioihin.

Käytännössä lajittelu tapahtuu siten, että kahdelle fläppipaperille kirjoitetaan kaikki kategoriat, joihin osallistujat käyvät kiinnittämässä omat arvonsa. Tarvittaessa neuvomme osallistujia lajittelussa. Emme käytä käyntikorttitekniikan alkuperäistä arvojen jaottelutapaa. Koemme, että arvojen jaottelu samantyyppisiin ryhmiin Schwartzin arvokehän avulla on liian monimutkaista ja aikaa vievää suhteessa sen hyötyihin. Haluamme, että osallistujat joutuvat itse pohtimaan mihin kategoriaan heidän kirjoittamansa asiat kuuluvat. Lopuksi kehittämässämme käyntikorttitekniikkasovelluksessa käydään yhdessä läpi kolme kategoriaa, joihin on tullut eniten kortteja. Lueimme näiden kolmen suosituimman kategorian kortit läpi ja keskustelemme niistä vapaamuotoisesti koko ryhmän kanssa. Samalla pystymme kysymään tarkennuksia ryhmäläisiltä, jos jonkin kortin sana tai merkitys on vaikea ymmärtää.

Haluamme käyttää tilaisuudessa useampaa kuin yhtä menetelmää, joten jätämme käyntikorttitekniikasta yrityksen nykyisten ja tulevaisuuden arvojen pohdiskelun pois. Tällöin meille jää enemmän aikaa pienryhmäkeskusteluihin. Haluamme kuitenkin käyttää supistettua käyntikorttitekniikkaa arvokeskustelun alussa, koska se on mielestämme hyvä menetelmä saada kaikki osallistujat alusta asti mukaan keskusteluun. Omista työhön liittyvistä tärkeistä asioista puhuminen on helppo aloitus arvokeskustelulle. Ajattelemme, että osallistujien on vaivattomampaa aloittaa keskustelu omaan työhön liittyvistä asioista kuin yrityksen arvomaailmasta.

4.4.2 World Café -menetelmä

Toisena menetelmänä arvokahvilassa käytämme sovellusta World Café -mallista. World Café on Juanita Brownin ja David Isaacsin kehittämä ryhmäkeskustelumenetelmä, jonka tarkoituksena on luoda rakentavia keskusteluja ja edistää innovatiivisuutta. World Café -mallia on käytetty maailmanlaajuisesti monissa yrityksissä luomaan keskusteluja, joissa päästään ryhmänä korkeammalle ymmärryksen tasolle, kuin mihin osallistujat yksin pystyisivät. Nimensä mukaisesti World Café on kahvilatyypistä, vapaamuotoista ja avointa keskustelua. Osallistujamäärä voi olla mitä tahansa kahdestatoista jopa tuhansiin. Intiimimpien ja syvällisempien keskustelujen aikaansaamiseksi World Caféssa keskustellaan pienryhmissä, yleensä 4-5 henkilön pöydissä. Pieni ryhmäkoko edistää jokaisen aktiivista osallistumista keskusteluun. (Brown & Isaacs 2005, 3-5.)

World Caféssa käydään yleensä läpi kolme kierrosta, eli aiheita tai kysymyksiä käsitellään kolme. Toisaalta on mahdollista keskustella samasta aiheesta kaikkien kierrosten ajan. Kun ensimmäisestä aiheesta on keskusteltu noin 20-30 minuuttia, vaihtavat osallistujat pöytää. Tarkoituksena on, että keskustelukumppanit vaihtuvat kokonaan ja keskustelu jatkuu uusien ihmisten kanssa. Yksi henkilö jää pöytään sihteeriksi. Hänen tehtävänsä on esitellä aihe ja tärkeimmät edellisessä keskustelussa esiin nousseet asiat uusille keskustelukumppaneilleen. Sitten keskustelua jatketaan ja pöytiä vaihdetaan sopivan ajan kuluttua uudelleen. Jokaisella pöydällä on paperinen pöytäliina, johon osallistujia kehoitetaan kirjoittamaan tai piirtämään esiin tulleita ideoita ja tärkeitä pitämiään asioita. Lopuksi aiheet käydään läpi ja niistä keskustellaan vielä kaikkien osallistujien kanssa yhdessä. (Brown & Isaacs 2005, 166-168.)

World Café -malliin kuuluu seitsemän toimintaperiaatetta, joiden huomioiminen edesauttaa keskustelutilaisuuden onnistumista. Nämä periaatteet ovat ”Aseta viitekehys”, ”Luo vieraanvarainen ilmapiiri”, ”Keskeytä tärkeisiin kysymyksiin”, ”Kannusta jokaista osallistumaan”, ”Löydä

yhteyksiä erilaisista näkökulmista”, ”Kuunnelkaa yhdessä” sekä ”Kerätkää ja jakakaa yhteiset havainnot” (Brown & Isaacs 2005, 174).

Viitekehyksen asettaminen tarkoittaa tilaisuuden tarkoituksen selventämistä. Se vastaa kysymyksiin ”Mikä tarve tekee tästä keskustelusta merkityksellisen ja tärkeän? Mihin tosielämän tilanteeseen keskustelu pohjaa?”. Järjestäjien on tärkeää selventää itselleen tilaisuuden tarkoitus heti suunnittelutyön alussa, sillä se vaikuttaa koko suunnitteluprosessiin. Kun tarkoitus on selvillä, kannattaa tilaisuus nimetä sen mukaan, esimerkiksi strategia- tai johtamiskahvilaksi. (Brown & Isaacs 2005, 50-52.) Viitekehyksen asettamiseen kuuluu osallistujien valitseminen ja tilaisuuden rakenteen päättäminen. Järjestäjien täytyy pohtia, keitä tilaisuuteen kutsutaan, jotta keskusteluissa esiin tulevat ajatukset olisivat mahdollisimman monipuolisia. Tilaisuudessa on muistettava selventää tilaisuuden tarkoitus osallistujille, jotta he ymmärtävät mistä ja miksi on kokoonnuttu keskustelemaan. (Brown & Isaacs 2005, 53-57.)

Vieraanvaraisen ilmapiirin luominen on World Café -mallissa todella keskeistä. World Cafén on tarkoitus olla epävirallisempi kuin perinteiset kokoukset, joten tilaisuutta suunniteltaessa kannattaa kiinnittää huomiota tilan ulkonäköön ja järjestelyyn. Kukat, taustamusiikki ja käsin kirjoitetut materiaalit Power Point -dioiden sijaan luovat rennon ilmapiirin. (Brown & Isaacs 2005, 66-68.) World Café -keskusteluissa ympäri maailmaa on huomattu, että vaikeisiin kysymyksiin on helpompi tarttua, ja uusia ideoita syntyy helpommin ympäristössä, joka on kutsuva ja lämmin. Tilaisuuden järjestäjillä on vastuu tilan järjestelyillä ja omalla käytöksellään luoda vieraanvarainen tunnelma. (Brown & Isaacs 2005, 76.)

Suunniteltaessa World Caféssa läpi käytäviä asioita pitää keskittyä vain tärkeisiin kysymyksiin. Tämä on oleellinen periaate siksi, että kysymysten oikeanlainen valinta ja asettelu vaikuttavat keskustelujen onnistumiseen. Kysymysten tulee olla tarpeeksi avoimia ja kiinnostavia, jotta ne herättäisivät mahdollisimman paljon ajatuksia ja keskustelua, mutta kuitenkin selkeitä ja ymmärrettäviä. Kysymysten täytyy olla kiinnostavia ja merkityksellisiä juuri sille joukolle, joka osallistuu keskustelutilaisuuteen. (Brown & Isaacs 2005, 91-93.)

Jokaisen World Caféseen osallistuvan henkilökohtainen panos ja osallistuminen ovat oleellisia lisäämään kollektiivista älykkyyttä ja tietoa koko ryhmässä (Brown & Isaacs 2005, 100). Kollektiivinen älykkyys on ihmistenvälisessä kommunikaatiossa muodostuvaa yhteistä tietämystä (Salmenkivi & Nyman 2008, 94). Järjestäjien tulee kannustaa jokaista osallistumaan ja jakamaan ajatuksiaan muiden kanssa. World Café antaa monenlaisille ihmisille hyvät edellytykset

osallistua ja myötävaikuttaa keskusteluun muutenkin kun vain puhumalla. Esimerkiksi visuaaliset ihmiset voivat piirtää ja kirjoittaa ajatuksiaan pöytäliinoille. Kun jokainen tuo oman, yksilöllisen panoksensa keskusteluun, lisää se yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmän kesken. Tällöin osallistujat tuntevat luoneensa jotain yhdessä. (Brown & Isaacs 2005, 100-105.)

World Café -keskusteluissa on tarkoitus pöydänvaihdon yhteydessä tuoda uuteen pöytään tärkeimmät ajatukset edellisestä keskustelusta. Osallistujat kertovat paitsi omansa, myös muiden edellisessä pöydässä olleiden olennaiset ajatukset. Uudet keskustelukumppanit voivat nähdä asiat eri tavalla, jolloin tämän ajatustenjakamisen seurauksena päästään keskusteluissa syvemmälle tasolle. Näin löydetään yhteyksiä erilaisista näkökulmista ja osallistujat tuntevat, että heidän ideansa yhdistyvät kaikkien osallistujien ajatuksiin sekä synnyttävät yhdessä jotain uutta. Tämä tunne kollektiivisesta älykkyydestä on erityisen voimakas osallistujamäärän ollessa suuri. (Brown & Isaacs 2005, 111-114, 117.)

Yhdessä kuunteleminen on ominaista World Café -keskusteluissa. Siihen sisältyy toisten keskittynyt kuunteleminen sekä niin sanottu yhdessä kuunteleminen. Järjestäjät kehottavat osallistujia aktiivisesti yhdessä kuuntelemaan syntyneitä ajatuksia ja niiden välisiä yhteyksiä. Yhteyksien ja ajatusten kuulemista helpottavat paperipöytäliinat sekä niille kirjoitetut ja piirretyt ajatukset. Niiden avulla ajatukset saavat muodon ja niitä on helpompi ymmärtää. (Brown & Isaacs 2005, 127-128, 130-131.)

Viimeinen seitsemästä World Café -periaatteesta on yhteisten havaintojen kerääminen ja jakaminen. Keskusteluiden päätteeksi on hyvä käydä yhdessä läpi pöytäliinoille kirjoitetut ajatukset ja ideat. Havaintoja voidaan jakaa esimerkiksi niin, että pöytäliinat ripustetaan seinille ja jokainen ryhmä esittelee omansa muille ja kertoo tärkeimmistä oivalluksistaan. Vaihtoehtoja on muitakin ja järjestäjät voivat valita omaan tilaisuuteensa parhaiten sopivan. Tärkeintä on, että asiat ylipäättään käydään yhdessä läpi, jotta ne eivät unohdu nopeasti. Samalla opitaan muiden ideoista ja saatetaan huomata, että jokin asia vaatii jatkokäsittelyä. (Brown & Isaacs 2005, 149-150.)

Seuraavaksi käydään läpi suunnitelmamme World Cafén soveltamisesta. Käytämme tätä sovellusta arvokahvilan ryhmäkeskusteluosiossa. Haluamme muokata World Café -mallia paremmin tarpeisiimme sopivaksi, pitäen kuitenkin perusperiaatteet samoina. Tavoitteena on saada aikaan rento tilaisuus, jossa kaikki pystyvät ilmaisemaan mielipiteensä vapaasti. Tulemme nimeämään tilaisuutemme arvokahvilaksi, jotta nimi kertoisi osallistujille keskustelun aiheesta.

Aiomme käsitellä kahvilakeskusteluilla neljää kysymystä, joiden avulla voimme rikastaa arvolis-
taa ja yhdessä henkilökunnan kanssa etsiä arvoille merkityksiä. Meillä tulee tilaisuudessa ole-
maan neljä kahvilapöytää, joista jokaisessa keskustellaan eri aiheesta. Tulemme käsittelemään
arvokahvilassa seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä arvot olisivat mielestänne GLO-ketjulle tärkeitä?
- Miten me GLO-ketjuna erotumme kilpailijoistamme?
- Mitä tarkoittaa loistava palvelu GLO-ketjussa?
- Mitä vastuullisuuden parantaminen vaatii meiltä omassa työssämme? Entä koko yritykseltä?

Ensimmäisellä kysymyksellä haluamme selvittää, mitkä asiat olisivat henkilöstön mielestä tär-
keitä arvoja. Usein toistuneita asioita voimme lisätä alustavaan arvolistaan. Muilla kysymyksillä
pyrimme saamaan esiin mielipiteitä, joiden pohjalta pystymme tekemään alustaville arvoille
selityslauseita. Näin saamme henkilökunnan vaikutuksen näkymään arvolistassa. Koemme, että
kysymykset ovat osallistujille mielenkiintoisia ja ajankohtaisia. He voivat kysymysten avulla
pohtia muutoksia, joita GLO-konsepti tuo heidän jokapäiväiseen työhönsä. Vastausten avulla
voimme huomata, mitä jokin arvo tarkoittaa GLO-ketjulle ja sen työntekijöille. Tätä kautta
yrityksen arvoja selkeästi kuvaavien selityslauseiden laatiminen on mahdollista.

Aiomme jakaa osallistujat valmiiksi pöytiin, sillä haluamme erottaa päälliköt ja vastaanottovir-
kailijat toisistaan. Tällä tahdomme varmistaa mahdollisimman vapaan ja tasavertaisen keskuste-
lun. Emme halua kenenkään kokevan, ettei voi puhua vapaasti, koska on samassa pöydässä
esimiehensä kanssa. Tämä etukäteen päätetty ryhmäjako eroaa alkuperäisestä World Café -
mallista, mutta sopii tilaisuuteemme paremmin. Ideaalitilanteessa johdolle ja työntekijöille olisi
järjestetty erilliset tilaisuudet, mutta se ei tällä kertaa ollut mahdollista konseptinmuutosproses-
sin nopean aikataulun takia.

Tilaisuudessamme osallistujat kiertävät kaikki neljä pöytää samassa ryhmässä. Tämä nopeuttaa
pöytien vaihtoja ja on osallistujille selkeämpää. Koska ilmoittautuneita on sen verran vähän,
että pöytiin tulee vain 3-4 keskustelijaa, luovumme sihteeristä. Haluamme, että kaikki pääsevät
keskustelemaan jokaisesta kysymyksestä, eikä yhden tarvitse jäädä samaan pöytään koko tilai-
suuden ajaksi. Tämän vuoksi aiomme kehottaa osallistujia kirjoittamaan fläppipöytäliinoille
ajatuksensa niin selkeästi, että seuraava ryhmä pystyy ne ymmärtämään. Lukemalla edellisten
ryhmien kirjoittamat asiat, uusi ryhmä saa käsityksen siitä, mitä aiemmin on keskusteltu. Näin
he pystyvät jatkamaan keskustelua edellisten ryhmien ideoiden pohjalta, eikä erillistä sihteerää

tarvita. Lisäksi sihteerien jääminen pöytiin sekoittaisi etukäteen tekemämme ryhmäjaon. Muutoksista huolimatta pyrimme noudattamaan World Cafén periaatteita mahdollisimman hyvin, jotta saamme aikaan monipuolista ja innokasta keskustelua. Toivomme, että keskusteluista on mahdollisimman paljon hyötyä meille, osallistujille sekä toimeksiantajayritykselle.

5 Kehittämistyön toteutus

Edellisessä luvussa kerroimme kehittämistyömme suunnittelusta, ja tässä luvussa esittelemme sen toteutuksen. Kehittämistyömme toteutus koostui kolmesta eri osasta: arvokahvilatilaisuudesta, arvoehdotuksestamme sekä GLO-koulutusten arvo-osioista. GLO-konseptiin kuuluu vahvasti henkilökunnan mielipiteiden huomioiminen. Tästä näemme, että GLO-ketjun kulttuuri tukee älyllistä autonomiaa, joka esiteltiin kulttuuristen arvo-orientaatioiden teoriassa (luku 2.4). Tällainen yrityskulttuuri tukee luovuutta ja työntekijöiden itsenäisyyttä. Henkilökunnan mielipiteiden huomiointi ja luova ideointi toteutuivat käytännössä arvokahvilassa.

Ensin järjestimme arvokahvilatilaisuuden osallistaaksemme henkilökuntaa pohtimaan arvoja ja niiden merkityksiä. Arvokahvilan keskustelujen ja alustavan arvolistan pohjalta pystyimme luomaan arvoehdotuksemme johdolle. Ehdotusta kehitettiin ja viimeisteltiin johdon kommenttien perusteella. Tuloksena olivat viralliset GLO-ketjun arvot. Nämä arvot esittelimme GLO-koulutuksien arvo-osiossa sekä keskustelimme niiden merkityksistä henkilökunnan kanssa. Vaikka GLO-ketjun arvoprosessi ei päättynyt tähän, meidän osallistumisemme rajoittui näihin toteutuksiin. Jatkotoimenpiteistä ja arvojen saamisesta osaksi jokapäiväistä toimintaa vastaa yrityksen johto.

5.1 Arvokahvilatilaisuus

Ensimmäinen toteutuksistamme oli arvokahvilatilaisuus, joka muodostui käyntikorttitekniikka- ja World Café -sovelluksista. Toteutuksen tukena meillä oli tekemämme yksityiskohtainen suunnitelma tilaisuuden kulusta (liite 2). Kutsuimme arvokahvilaan kaikki vastaanotossa työskentelevät henkilöt kolmesta tulevasta GLO-ketjun hotellista, eli Hotel Sellosta, Palace Airportista ja Kluuvikadun GLO:sta. Yhteensä kutsuttuja oli 38. Lähettämämme kutsu on työn liitteenä (liite 3). Järjestimme tilaisuuden työntekijöiden vapaa-ajalla, joten osallistuminen oli tietenkin vapaaehtoista. Saimme tilat, tarjoilut ja ravintolalahjakortit osallistujille Palace Kämpin puolesta. Loppujen lopuksi tilaisuuteen osallistui 13 henkilöä. Osallistujissa oli sekä päälliköitä että vastaanottovirkailijoita. Saimme joka toimipisteestä osallistujia, tosin Palace Airportista vain yksi työntekijä tuli tilaisuuteen.

Arvokahvilatilaisuus pidettiin 20.9.2010 Palace Gourmet:n kokoustilassa. Tila sopi arvokahvilaan hyvin, sillä se oli tarpeeksi pieni ollakseen viihtyisä. Merinäköala ja pienet pöydät loivat kahvilamaisen tunnelman. Olimme etukäteen jakaneet ihmiset 3-4 henkilön pöytiin. Arvokahvilan alussa muistutimme osallistujia tilaisuuden tarkoituksesta, joka oli keskustella henkilö-

kunnalle ja yritykselle tärkeistä asioista. Sen jälkeen aloitimme sovelletun käyntikorttitehtävän. Pyysimme osallistujia miettimään, mitkä heille ovat omassa työssään kaikista tärkeimpiä asioita ja kirjoittamaan ne viidelle käyntikortille. Olimme etukäteen laatineet kuusi suurpirteistä kategoriaa, joihin tärkeät asiat voitaisiin jaotella. Kategoriat on esitelty suunnitelmamme yhteydessä luvussa 4.4.1 ”Käyntikorttitekniikka”. Kun osallistujat olivat jaotelleet korttinsa kategorioihin, kävimme läpi kolme tärkeimmiksi noussutta kategoriaa ja luimme esimerkkejä niistä.

Seuraavaksi alkoi World Café -tyylinen ryhmäkeskustelu. Selitimme kahvilakeskustelun periaatteen ja kulun osallistujille, jotta jokainen tietäisi miten toimia. Kävimme kysymykset läpi varmistaaksemme, että kaikki ymmärtävät ne. Keskusteluiden aikana kiertelimme pöytien luona havainnoimassa, juttelemassa sekä tarvittaessa auttamassa, jos keskustelu ei edennyt. Kun kaikki ryhmät olivat keskustelleet jokaisesta aiheesta, kävimme ne yhdessä läpi. Pyysimme ryhmiä esittelemään aiheen, joista he keskustelivat viimeiseksi. Pöydissä olleet fläpit laitettiin seinälle kaikkien nähtäväksi. Ryhmien esitysten jälkeen kysyimme vielä epäselviksi jääneistä asioista. Tällä halusimme varmistaa, ettei fläppeihin jäänyt sellaisia asioita, joita emme osaisi tulkita myöhemmin.

Tilaisuuden lopuksi kysyimme kaikilta yhteisesti kommentteja ja ajatuksia tilaisuudesta. Keskustelimme siitä, mikä oli osallistujien mielestä haastavin ja mikä mielenkiintoisin kysymys. Haastavimpana osallistujat pitivät vastuullisuuteen liittyvää kysymystä, ”Mitä vastuullisuuden parantaminen vaatii meiltä omassa työssämme? Entä koko yritykseltä?”, sen laajuuden takia. Mielenkiintoisimmaksi koettiin kysymys ”Miten me GLO-ketjuna erotumme kilpailijoistamme?”.

Keräsimme arvokahvilatilaisuudessa tietoa eri tavoin, jotta muistaisimme tilaisuudessa esiin nousseet asiat mahdollisimman hyvin. Koko tilaisuuden ajan havainnoimme osallistujia ja kiertelimme kuuntelemassa ryhmäkeskusteluja. Tärkeimmät kuulemamme asiat kirjasimme heti ylös. Havaintoja tärkeämmäksi tietolähteeksi muodostuivat kuitenkin osallistujien tilaisuudessa tuottamat materiaalit, kuten käyntikortit ja ryhmäkeskusteluissa syntyneet pöytälinäfläpit. Käyntikorteista saimme tietoa jokaisen osallistujan töissä tärkeinä pitämistä asioista. Pöytälinäfläpeistä näimme mitä ideoita ja ajatuksia ryhmäkeskusteluissa oli syntynyt. Lisäksi nauhoitimme fläppien läpikäymisen ja sen aikana syntyneen keskustelun.

Tilaisuuden jälkeen kirjoitimme ylös päällimmäisenä mieleen jääneitä asioita. Kirjoitimme fläppien sisällöt aihepiireittäin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaan omien muistiinpanojemme

kanssa. Litteroimme eli purimme nauhoitetun keskustelun kirjalliseen muotoon. Täten aineisto oli helpommin käsiteltävissä ja analysoitavissa. Etsimme litteroidusta materiaalista sekä auki kirjoitetuista fläpeistä usein toistuneita aiheita, jotta näimme mitkä asiat olivat keskustelijoille kaikista tärkeimpiä. Kysyimme osallistujilta tilaisuuden jälkeen sähköpostitse palautetta, jota olemme analysoineet luvussa 6 ”Arviointi”.

5.2 Arvoehdotuksemme ja viralliset GLO-arvot

Lukemamme arvokirjallisuuden pohjalta sekä arvokahvilassa kerättyä materiaalia analysoimalla, aloimme kehittää GLO-ketjun arvolistaa ja selityslauseita. Loimme omat arvojenkehitysehdotuksemme johdolle. Käytimme pohjana ehdotuksellemme johdon GLO-ketjulle laatimaa alustavaa arvolistaa. Sen lisäksi otimme huomioon Palace Kämpin palvelustandardit sekä koko konsernin arvot, jotta oma ehdotuksemme ei olisi ristiriidassa niiden kanssa.

Alustavasta listasta puuttui neljä yrityksen toiminnan kannalta tärkeää arvoaluetta. Henkilökuntaan, tuloksen tekoon, uudistumiseen ja työniloon liittyviä alueita ei ollut vielä huomioitu listassa. Asiakkaisiin, vastuullisuuteen ja laatuun liittyvät arvoalueet olivat jo mukana alustavissa arvoissa. Jotta arvolistasta saataisiin tarpeeksi kattava, halusimme sisällyttää siihen kaikki seitsemän arvoaluetta. (ks. Puohiniemi 2003, 18-24.) Tämä oli lähtökohtanamme, kun aloimme muokata arvoehdotustamme. Lähdimme etsimään ideoita puuttuviksi arvoalueiksi arvokahvilassa esiin nousseista asioista. Tulevien GLO-ketjun arvojen piti olla yhdenmukaiset koko Palace Kämp -konsernin arvojen kanssa. Ne ovat ”Meillä onnistuu”, ”Haluaamme menestyä”, ”Kehitymme jatkuvasti” ja ”Arvostamme toisiamme” (liite 4). Pidimme konsernin arvot mielessä, jotta ristiriitaisuuksia ei päässyt syntymään.

Kun olimme luonnostelleet arvot, aloimme työstää niille selityslauseita. Arvokeskustelussa tärkeiksi nousseet asiat vaikuttivat eniten selityslauseisiin. Esimerkiksi palveluun liittyvän arvon selityslauseisiin saimme ideoita vastauksista kysymykseen: ”Mitä tarkoittaa loistava palvelu GLO-ketjussa?”. Näin luodut selityslauseet kertovat mitä kukin arvo tarkoittaa nimenomaan GLO-ketjussa. Henkilökunnan ajatusten ohella käytimme johtoryhmän laatimaa Suurenmoisen palvelun lupausta ja Guest Relations -palveluohjeistusta selityslauseita luodessamme. Suurenmoisen palvelun lupaus selventää Palace Kämpin toimipisteissä vaadittavan palvelutason, jolla pyritään 100 prosenttiseen asiakastyytyväisyyteen. Guest Relations taas sisältää palveluun liittyviä ohjeistuksia, jotka jokaisen vastaanoton työntekijän pitää ottaa työssään huomioon laadukaana palvelun aikaansaamiseksi.

Pohdittuamme ja hiottuamme arvoja, saimme luotua arvolutaehdotuksemme, jossa jokainen arvoalue on edustettuna ja arvot on selvennetty selityslauseilla. Lähetimme ehdotuksemme sekä yhteenvedon arvokahvilatilaisuudesta johdolle (liite 5), jotta he pystyivät antamaan meille palautetta ja jatkamaan arvojen työstämistä. Seuraavassa on laatimamme arvoluta selityslauseineen:

Olemme uniikkeja edelläkävijöitä

Uudistamme toimintaamme jatkuvasti ja ennakoimme asiakkaiden tarpeet. Pysymme ajan bermolla olemalla innovatiivisia ja trendikkäitä.

Luomme luksukaan ja elegantin kokemuksen

Kuuntelemme aidosti asiakasta ja huomioimme hänen yksilölliset tarpeensa. Meillä on rennon tyylikäs ilmapiiri.

Huolehdimme ympäristöstä

Toimimme kestävän kehityksen edistämiseksi. Huomioimme pienetkin asiat, joilla voimme säästää luontoa.

Menestymme yhdessä

Jokainen turvaa omalla toiminnallaan yrityksen taloudellista menestystä. Henkilökunta otetaan mukaan heidän työtään koskeviin päätöksiin.

Arvostamme jokaista

Työntekijöiden hyvinvointi on meille tärkeää. Osoitamme arvostuksen kiittämällä, motivoimalla ja palkitsemalla toisiamme.

Lähetettyämme ehdotuksemme keskustelimme siitä toimeksiantajamme kanssa. Kerroimme miten olimme päätyneet ehdotukseemme. Keskustelimme siitä, vastasiko laatimamme arvoluta johdon toiveita. Johdon mielestä neljä arvoa olisi sopivampi määrä GLO-ketjulle kuin viisi. Johto koki, että tuloksellisuuteen liittyvä, ”Menestymme yhdessä”, arvo voitaisiin jättää pois listalta. Perusteluna tälle oli, että tuloksellisuus on mukana koko Palace Kämp -konsernin arvoissa. Tämän vuoksi se on luonnollisesti myös GLO-ketjun toiminnan lähtökohtana.

”Menestymme yhdessä” -arvon poisjättämisellä on mielestämme sekä huonoja että hyviä puolia. Huonoja puolia ovat, että sen poistamisen jälkeen listasta puuttuu tuloksen tekoon liittyvä arvo. Taloudellinen menestys on elintärkeää jokaiselle yritykselle, joten sen pitäisi näkyä arvois-

sa. Koemme, että arvon säilyttäminen listalla olisi viestittänyt paremmin osallistavuutta ja menkeä. Hyviin puoliin taas kuuluu, että arvolista on helpompi muistaa, kun arvoja on vähemmän.

Johto halusi laajentaa vastuullisuutta käsittelevän arvon koskemaan sosiaalista vastuuta ympäristövastuun lisäksi. Heidän kommenttinsa ja mielipiteidensä pohjalta jatkoimme arvolistan kehittämistä. Muokkausten tuloksena saatiin luotua lopullinen, johdon hyväksymä, GLO-ketjun arvolista:

Olemme uniikkeja edelläkävijöitä

Uudistamme toimintaamme jatkuvasti ja ennakoimme asiakkaiden tarpeet. Pysymme ajan hermolla olemalla innovatiivisia ja luovia.

Luomme luksukaan ja elegantin kokemuksen

Kuuntelemme aidosti asiakasta ja huomioimme hänen yksilölliset tarpeensa. Tarjoamme rennon tyylikästä palvelua trendikkäässä ympäristössä.

Arvostamme jokaista

Työntekijöiden hyvinvointi on meille tärkeää. Osoitamme arvostuksen kiittämällä, motivoimalla ja palkitsemalla toisiamme.

Huolehdimme ympäristöstä ja ihmisistä

Toimimme kestävästä kehityksestä edistämiseksi. Huomioimme toiminnassamme pienetkin asiat, joilla voimme säästää luontoa ja auttaa muita.

Seuraavassa käydään läpi ne perusteet, joiden pohjalta arvolista selityslauseineen koottiin. ”Olemme uniikkeja edelläkävijöitä” -arvon lähtökohtana oli arvokahvilassa vahvasti esiin noussut ajatus, jonka mukaan sanat uniikki ja edelläkävijä kuvaavat hyvin GLO-konseptia. Nämä asiat toistuivat monen kysymyksen vastauksissa, joten huomasimme, että ne tuli sisällyttää arvoihin. Innovatiivisuus ja luovuus liitettiin edelläkävijyyteen arvokahvilakeskusteluissa.

Luxukas-sana oli mukana jo alustavassa arvolistassa. Tämä johdon keksimä sana haluttiin pitää mukana arvolistassa, koska heidän mielestään se kuvaa hyvin GLO-ketjua. Arvokahvilan osallistujat taas kuvasivat GLO-ketjun palvelua sanoilla rennon tyylikäs, joten sisällytimme sen ”Luomme luksukaan ja elegantin kokemuksen” -arvon selityslauseeseen.

Alustavalta arvolistalta puuttui henkilökuntaan ja johtamiseen liittyvä arvo, jonka halusimme ehdottomasti sisällyttää GLO-ketjun arvoihin. Arvokahvilakeskusteluissa tuli vahvasti esiin, että osallistujille arvostus ja henkilöstöstä huolehtiminen ovat erityisen tärkeitä ja motivoivia asioita. Tämän vuoksi loimme ”Arvostamme jokaista” -arvon.

Alusta asti yritys painotti, että yhteiskuntavastuuseen panostaminen on iso osa konseptinmuutosta. Ehdotuksessamme arvoon kuului vain ympäristövastuu, mutta johto halusi sisällyttää siihen myös sosiaalisen vastuun, koska yhteiskuntavastuuseen kokonaisuudessaan tullaan panostamaan GLO-ketjussa. Näin arvo tarkentui muotoon ”Huolehdimme ympäristöstä ja ihmisistä”.

Luvussa 2.3 esitelty Schwartzin arvokehä -teoria näkyy myös arvolistan taustalla. Edelläkävijyy-arvo liittyy vahvasti avoimuus muutokselle -kategoriaan. GLO-ketju pitää uudistumista tärkeänä arvona ja yrityksen kulttuuri tukee luovuutta ja avoimuutta. Palveluun liittyvä arvo, ”Luomme luksukkaan ja elegantin kokemuksen”, liittyy asiakkaisiin eli muiden huomiointi -kategoriaan. Toisaalta se liittyy asiakkaista saadun tuoton kautta itsensä korostamisen kategoriaan. ”Arvostamme jokaista” -arvo liittyy vahvasti muiden huomiointiin, ja tarkemmin hyväntahtoisuuden arvoalueeseen. Se korostaa oman lähipiirin, tässä tapauksessa työkavereiden, hyvinvoinnin edistämistä. Ympäristöstä ja ihmisistä huolehtiminen taas liittyy universalismiin, joka kuuluu muiden huomiointi -kategoriaan.

GLO-ketjun arvolista painottuu uudistumiseen ja muiden huomiointiin. Säilyttämiskategoriaan liittyviä arvoja ei ole listalla ollenkaan, mikä johtuu siitä, että GLO-ketjussa nimenomaan korostetaan uudistumista ja edelläkävijyyttä. Arvolistassa itsensä korostaminen on selvästi muiden huomiointia pienemmässä osassa. Se näkyy ainoastaan asiakkailta saatavan tuoton kautta, mutta asiakkaan kuunteleminen ja hyvä palvelu ovat arvolistalla tuottoa tärkeämpiä. GLO-ketjun arvolistan arvot ovat toisiaan tukevia. Suuria ristiriitoja niiden välillä ei ole, mikä on hyvä asia.

5.3 GLO-koulutusten arvo-osio

Arvokahvilan lisäksi suunnittelimme ja toteutimme arvo-osion GLO-koulutuksiin, jotka järjestettiin syys-lokakuussa 2010. Kaikki vastaanoton työntekijät eivät osallistuneet arvokahvilaan, joten oli tarpeellista jatkaa arvojen merkitysten läpikäymistä GLO-koulutuksissa. Koulutuksia oli kaksi, Hotel Sellon ja Palace Airportin vastaanottovirkailijoille. Koulutukset järjestettiin näissä toimipisteissä konseptinmuutoksen takia. Henkilökunnalle esiteltiin uudet GLO-tuotteet

ja -palvelut sekä uudet yhteiset arvot. Arvoja tullaan käsittelemään Kluuvikadun GLO:n työntekijöiden kanssa kokouksessa joulukuussa 2010.

GLO-koulutukset olivat palkallisia, joten suurin osa työntekijöistä osallistui niihin. Esittelimme arvo-osiossa uudet GLO-ketjun arvot ja keskityimme erityisesti niiden käytännön merkityksiin. Tällä halusimme varmistaa, että myös ne henkilöt, jotka eivät osallistuneet arvokahvilaan, saisivat syvällisemmän käsityksen arvoista. Keskustelemalla arvojen merkityksestä yhdessä, työntekijät ymmärtävät arvot helpommin, kuin pelkästään näkemällä arvolistan. Tekemämme koulutusmateriaali muistiinpanoineen on työn liitteenä (liite 6).

Aloitimme oman osuutemme koulutuksesta pitämällä yhteenvedon arvokahvilatilaisuudesta, jotta jokainen saisi käsityksen siitä, miten arvolista on syntynyt. Painotimme sitä, että henkilökunta on saanut osallistua ja vaikuttaa arvolistan laatimiseen. Sitten esittelimme uuden arvolistan ja pyysimme työntekijöitä miettimään, mitä kukin arvo voisi tarkoittaa käytännössä. Olimme ennen koulutusta laatineet esimerkkejä arvojen käytännön merkityksistä, käyttäen apunamme arvokoulutuksen materiaaleja, Guest Relations -palveluohjeistusta ja keskusteluamme toimeksiantajamme kanssa.

Annettuamme hetken miettimisaikaa, kävimme läpi omat esimerkkimme. Halusimme, että työntekijät joutuivat ensin itse miettimään, miten arvot vaikuttavat heidän työhönsä. Sitten keskustelimme yhdessä työntekijöille mieleen tulleista merkityksistä. Tuomalla työntekijät mukaan keskusteluun, halusimme jatkaa henkilökunnan osallistamista koulutuksessakin. Arvokahvilan ja GLO-koulutusten jälkeen lähes kaikki vastaanoton työntekijät ovat keskustelleet arvoista ja niiden merkityksestä kanssamme. Se, miten laajasti arvot tulevat näkymään GLO-ketjussa, on tämän jälkeen johdon vastuulla. Toivomme, että yritys panostaa jatkossa arvojohamiseen, jotta henkilökunnan kanssa kehitetyt arvot tulisivat aidosti osaksi arkea.

6 Arviointi

Kehittämistyömme onnistumista arvioimme me itse, toimeksiantajayrityksen johto sekä arvokahvilan osallistujat. Arvioimme sitä, toteutuivatko asettamamme tavoitteet, ja miten järjestämämme tilaisuudet onnistuivat. Lisäksi pohdimme, kuinka hyvin käyttämämme menetelmät soveltuivat kehittämistyöhömme. Apuna arvioinnissa käytimme arvokahvilaan osallistuneiden palautteita. He arvioivat tilaisuuttamme sen perusteella, mitä mieltä he olivat sen ilmapööristä ja käsittelemistämme aiheista. Johto puolestaan arvioi oliko kehittämistyöstämme yritykselle hyötyä. Pyysimme heitä kertomaan, miten hyödylliseksi he kokivat kehittämistyömme ja sen tulokset eli GLO-ketjun arvolistan. Johtoa luonnollisesti kiinnosti ovatko kehittämistyömme lopputulokset heidän käyttämiensä resurssien arvoisia. Arvioimme myös koko opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista, ja oppimistamme opinnäytetyöprosessimme aikana.

6.1 Kehittämistyön arviointi ja kehittämisehdotukset

Kehittämistyöhömme kuului GLO-ketjun alustavan arvolistan kehittäminen ja arvojen merkitysten selkeyttäminen. Käytännössä tämä tapahtui pitämiemme tilaisuuksien, luomamme arvoehdotuksen ja yhteisen reflektoinnin avulla. Kehittämistyön arviointi on tärkeää, sillä analysoimalla työtämme voimme kehittyä kehittäjinä. Arvioinnin aikana selkiytyi, mitä kannattaisi seuraavalla kerralla tehdä toisin. Syntyneistä kehitysehdotuksista on hyötyä meidän lisäksi muille samantyyppisiä kehittämistöitä tekeville.

Henkilökunnan ja johdon palautteet toivat erilaisia näkökulmia kehittämistyömme tavoitteidemme onnistumisen arvioinnin tueksi. Pyytämämme palautteen lisäksi saimme sekä arvokahvilan että GLO-koulutusten jälkeen muutamalta työntekijältä ja johdon edustajalta spontaania palautetta. Arvokahvilan jälkeen saimme kiitosta hyvin järjestetystä ja suunnitellusta tilaisuudesta. Työntekijät pitivät siitä, että he saivat osallistua keskusteluun, sen sijaan että olisimme pitäneet luentomaisen tilaisuuden. He kokivat, että oli tärkeää käsitellä toimintatapojen muuttumista konseptinmuutoksen myötä. GLO-koulutusten jälkeen muutamet kommentoivat, että arvot ja niiden esimerkit olivat kattavasti pohditut ja selkeästi esitetyt.

Tilaisuuksien jälkeen spontaanisti saatu palaute oli luultavasti palautteenantajan rehellinen mielipide, koska hän sanoi sen kasvotusten. Uskomme kuitenkin, että positiivinen palaute korostui spontaanissa palautteessa. Ne, joilla oli negatiivinen mielipide tilaisuudesta, tuskin vaivautuvat sanomaan sitä meille kasvotusten.

6.1.1 Henkilökunnan palaute arvokahvilasta

Arvokahvilatilaisuuden jälkeen pyysimme osallistujilta palautetta sähköpostitse (liite 7). Halusimme kysyä vain muutamia oleellisia kysymyksiä, jotta vastaaminen ei veisi heiltä liikaa aikaa. Palautekysymyksemme olivat seuraavat:

- Mitä mieltä olit arvokahvilatilaisuudesta? Oliko siitä mielestäsi hyötyä?
- Koitko, että pystyit puhumaan ja kertomaan mielipiteesi vapaasti?
- Olisiko mielestäsi tarpeellista järjestää jatkossa GLO-toimipisteille yhteisiä keskustelutilaisuuksia? Perustele mielipiteesi lyhyesti.

Suurin osa arvokahvilan osallistujista vastasi palautekyselyymme. Saimme vastauksen yhdeksältä osallistujalta kolmestatoista. Kaikki saamamme palautteet olivat positiivisia. Tilaisuus koettiin miellyttäväksi ja hyvin järjestetyksi. Monet kertoivat tilaisuudesta olleen heille hyötyä. Pienryhmäkeskustelut koettiin onnistuneeksi tavaksi käsitellä asioita. Osa mainitsi, että arvokahvilasta on varmasti hyötyä myös yritykselle. Eräs palautetta antanut koki, että arvokahvila selvensi GLO-konseptin ideaa. Hänen mielestään aikaisemmin ei ollut kovinkaan selvää, mitä GLO-hotellina olemiseen kuuluu, ja mitä henkilökunnalta odotetaan muutoksen myötä.

Palautteista päätellen onnistuimme luomaan avoimen ilmapiirin arvokahvilaan. Kaikki osallistujat kertoivat pystyneensä puhumaan ja ilmaisemaan mielipiteensä vapaasti. Osallistujien mukaan pienryhmissä uskalsi helpommin tuoda omat mielipiteensä esiin. Toisaalta pienryhmätyöskentely vaati kaikkia osallistumaan. Yhden osallistujan kommentti tilaisuudesta oli ”Vuorovaikutteiset brainstormit auttoivat jalostamaan ryhmäläisten yksittäisistä ideoista osuvampia, täsmällisempiä ja luovempia vastauksia”. Tästä palautteesta olimme erityisen iloisia, sillä juuri tähän pyrimme arvokahvilatilaisuudella.

Jokaisen osallistujan mielestä arvokahvilaa vastaavia tilaisuuksia pitäisi järjestää yrityksessä jatkossakin. Arvokahvilatyypinen rento tilaisuus koettiin mukavaksi tavaksi kokoustaa ja keskustella GLO-ketjulle tärkeistä asioista. Arvoja, visiota, missiota ja toimintatapoja olisi palautteiden perusteella tärkeää käydä jatkossakin yhdessä läpi vastaavanlaisissa tilaisuuksissa. Osallistujat pitivät hyvänä sitä, että arvokahvilassa oli työntekijöitä jokaisesta tulevasta GLO-toimipisteestä. Toisten yksiköiden työntekijöihin tutustumista ja yksikkörajat ylittävää mielipiteidenvaihtoa pidettiin tärkeänä.

Palautteesta selvisi, että ideaamme tullaan jatkossakin käyttämään yrityksessä hyödyksi. Yrityksessä aiotaan järjestää arvokahvilaa vastaava tilaisuus marraskuussa 2010 kaikille GLO-ketjun vastaanottovirkailijoille. Yritys on siis selvästi ollut tyytyväinen järjestämäämme arvokahvilaan. Tämänhetkisen tiedon mukaan keskustelutilaisuuksia tullaan järjestämään puolivuositain. Näissä tilaisuuksissa henkilökunta pääsee mukaan kehittämään GLO-konseptia ja keskustelemaan heille tärkeistä asioista.

Koska pyysimme palautteen sähköpostitse, se ei ollut anonyymiä, sillä jokainen lähetti palautteensa omasta sähköpostistaan. Tämä saattoi vähentää negatiivisen palautteen määrää. Voi olla, että joillekin oli vaikeaa arvostella pitämäämme tilaisuutta omalla nimellä. Koemme kuitenkin, että luomamme avoimen ilmapiirin ansiosta ihmiset pystyivät kertomaan mahdolliset negatiivisetkin palautteensa.

Palautekysely oli helppo toteuttaa sähköpostin välityksellä. Osallistujien oli vaivattomampaa vastata suoraan omasta sähköpostista, kuin paperi- tai Internetlomakkeella. Uskommekin, että helppouden takia saimme palautetta melkein kaikilta arvokahvilan osallistujilta. Palautteen antajien anonymiteetin takaamiseksi olisimme voineet käyttää Internetpalautelomaketta. Toisaalta sen tekemiseen olisi kulunut enemmän aikaa kuin sähköpostikyselyyn, emmekä kokeneet sitä tarpeelliseksi tilanteessamme.

6.1.2 Johdon palaute kehittämistyöstämme

Arvioidaksemme perusteellisemmin kehittämistyömme käyttökelpoisuutta ja onnistumista, pyysimme palautetta erikseen johdolta. Meitä kiinnosti erityisesti miten hyödylliseksi johto koki tekemämme työn ja sen tulokset. Saimme palautetta kahdelta johdon edustajalta. He pystyivät arvioimaan työtämme eri näkökulmista, sillä heidän osansa kehittämistyössä olivat erilaiset. Toinen heistä osallistui sekä arvokahvilaan että GLO-koulutuksiin. Toinen taas oli mukana pelkästään koulutuksissa, mutta hän osallistui laajemmin kehittämistyön suunnitteluun. Halusimme kysyä heidän molempien mielipiteitä saadaksemme monipuolista palautetta kehittämistyömme arvioinnin avuksi.

Kysyimme mitä mieltä johto oli panoksestamme tuottamamme aineiston ja pitämiemme tilaisuuksien perusteella. Arvokahvilassa mukana olleen johtajan mielestä panoksemme arvokahvilan osalta oli loistava. Hän koki, että olimme paneutuneet aiheeseen ja perusteellisesti suunnitelleet tilaisuudessa läpikäytävät asiat etukäteen. Hänen mielestään keskustelu arvokahvilassa oli aitoa eikä pakotettua, mikä oli positiivista. Saimme hänen mielestään osallistujat miettimään

ja keskustelemaan arvoista perinpohjaisesti. GLO-koulutusten arvo-osiotamme hän piti hyvänä, sillä se oli ytimekäs, ja kaikki tärkeimmät asiat tulivat siinä käsiteltyä. Hän jäi silti kaipaamaan lisää käytännön esimerkkejä GLO-ketjun arvoista. Koulutukseen ja suunnittelutyöhön osallistunut johtaja oli työskentelyymme kaikin puolin tyytyväinen. Saimme hänet alusta asti kiinnostumaan arvoista ja henkilökunnan osallistamisesta.

Johdon mielipide työmme lopputuloksesta eli uusista GLO-arvoista oli myönteinen. He pitivät kehittämiämme arvoja selkeinä ja helposti ymmärrettävinä. Arvojen määrää pidettiin sopivana ja arvolistaa tarpeeksi kattavana. Selityslauseet ilmaisivat heidän mielestään arvojen merkityksiä sekä työntekijöiden että työnantajan näkökulmasta. Johto koki positiivisena, että arvoista nousee esiin ylpeys omaan tuotteeseen ja sen kehittämiseen. Molempien mielestä kehittämistyöstämme oli hyötyä yritykselle. Työmme avulla yrityksessä pystyttiin helpommin hahmottamaan mitkä ovat GLO-ketjun arvot, ja miten niitä pystytään toteuttamaan. Erityisesti meitä ilahdutti seuraava palaute ”Uskon että pystymme hyödyntämään työtänne erinomaisesti ja jatkamaan hyvin tehtyä pohjaa.” Tästä kommentista voi päätellä, että työmme oli tärkeä, eikä arvokeskustelu kehittämistyömme päätyttyä lopu yrityksessä, vaan johto aikoo jatkaa sitä.

6.1.3 Itsearviointi

Olimme tyytyväisiä pitämiimme tilaisuuksiin ja kehittämäämme arvolistaan. Arvokahvilatilaisuus sujui hyvin, vaikka emme olleet aiemmin järjestäneet sen kaltaista tilaisuutta. Vuorovaikutteisen roolin omaksuminen oli vaivatonta. Pystyimme olemaan aidosti osa ryhmää ja samalla kuitenkin viemään tilaisuutta eteenpäin. Kykenimme luontevasti menemään mukaan pienryhmien keskusteluihin ja tarvittaessa johdattelemaan niitä. Vuorovaikutusta osallistujien kanssa helpotti, että suurin osa osallistujista oli Inkalle työn kautta entuudestaan tuttuja. Uskomme, että tämä sai osallistujat suhtautumaan meihin lähtökohtaisesti rennommin, kuin jos olisimme olleet täysin ulkopuolisia.

Tilan kahvilamaisuus ja rento ilmapiiri saivat ihmiset keskustelemaan vapaasti. Jo tilan ulkonäkö sai osallistujat huomaamaan, ettei kyseessä ollut perinteinen kokous. Käytimmekin paljon aikaa tilan ulkonäön suunnitteluun, mistä selkeästi oli hyötyä. Ryhmätyöskentely ja kahvilamaisuus auttoivat pitämään osallistujien vireystason hyvänä, vaikka monella oli jo työpäivä takana ennen arvokahvilaa.

GLO-koulutusten arvo-osio oli luonnollinen jatko arvokahvilalle. Arvokahvilassa mukana olleille työntekijöille koulutus osoitti, että heidän näkemyksensä otettiin huomioon arvolistaa

laadittaessa. Muille pystyimme kertomaan kuinka suuri rooli henkilöstöllä oli arvojen kehittämisessä. Mielestämme kehitystyö yrityksessä olisi jäänyt kesken ilman koulutusten arvo-osiota. Koulutuksista ei ollut mahdollista tehdä yhtä osallistavia kuin arvokahvilasta. Arvo-osioon käytettävä aika oli rajattu ja meitä pyydettiin esittämään asiamme Power Pointin avulla. Emme kuitenkaan tahtoneet olla vain itse äänessä, vaan saada henkilökunnankin keskustelemaan arvoista. Uskomme, että tällä tavalla arvot ja niiden käytännön merkitykset jäivät paremmin työtekijöiden mieleen.

Se, että pidimme itse koulutuksen arvo-osion johdon sijaan, auttoi mielestämme arvojen edistämistä yrityksessä. Meidän oli helppoa miettiä arvoille esimerkkejä vastaanottovirkailijoiden työn kannalta, koska työskentelemme itsekin hotellin vastaanotossa. Henkilökunnan osallistaminen oli yksi tavoitteistamme, joten halusimme sisällyttää sitä myös koulutuksiin. Olemmekin sitä mieltä, että henkilökunnan osallistaminen koulutuksissa oli onnistunut ratkaisu.

Onnistuimme menetelmävalinnoissamme mielestämme hyvin. Käyntikorttitekniikka oli tilaisuuteen sopiva. Sen tarkoituksena oli toimia alkulämmittelynä arvokahvilassa. Osallistujien mielestä sillä olikin helppo aloittaa arvojen pohtiminen. Jos olisimme aloittaneet suoraan World Café -sovelluksella, keskusteleminen olisi ollut alussa vaikeampaa. Toisaalta huomasimme palautteesta, että muutamalle osallistujalle käyntikorttitehtävän idea jäi hieman epäselväksi.

Käyntikorttitehtävän toteutuksen olisi voinut tehdä hieman eri tavalla. Eräs osallistuja olisi kaivannut arvokahvilaan jonkun alkulämmittelytehtävän, eli käyntikorttitehtävä ei auttanut häntä pääsemään sisään aiheeseen. Toinen osallistuja koki käyntikorttitehtävän sekavaksi. Tämä saattaa johtua siitä, että supistimme tehtävää paljon sen alkuperäisestä versiosta. Jätimme yrityksen nykyiset ja tulevaisuuden arvot käsittelemättä käyntikorttitehtävässä, sillä halusimme käyttää enemmän aikaa World Café -keskusteluihin. Käyntikorttitehtävään kului kuitenkin tilaisuudessa vähemmän aikaa kuin olimme ajatelleet. Näin ollen olisimme ehtineet käyttää siihen enemmän aikaa ja käsitellä myös yrityksen arvoja. Tämä olisi saattanut selkeyttää tehtävää.

World Café -menetelmä soveltui mielestämme tavoitteidemme saavuttamiseen hyvin, koska sen avulla saimme kaikki osallistumaan keskusteluun. Osallistujatkin kokivat, että keskustelu pienryhmissä edisti jokaisen osallistumista. World Café -malli sopi erityisen hyvin arvokeskustelumenetelmäksi, koska se mahdollisti pääsyn syvälliselle tasolle keskusteluissa. Ihanteellista

olisi ollut, jos osallistujia olisi ollut enemmän, esimerkiksi neljä jokaisessa pöydässä. Tällöin näkökulmia ja mielipiteitä olisi ollut vielä runsaammin.

Kehitettävääkin tietysti on ja arvioimalla tilaisuutta pystymme näkemään, mitä kannattaisi seuraavalla kerralla tehdä toisin. Arvokahvilan alussa jäimme odottamaan muutamaa myöhästynyttä osallistujaa, koska halusimme kaikki mukaan käyntikorttitehtävään. Ajoissa tulleet joutuivat odottelemaan, ja he vaikuttivat jo hieman hermostuneilta. Osallistujien saattoi olla vaikeaa keskittyä käyntikorttitehtävän tehtävänantoon, kun samalla vielä odoteltiin myöhästyneitä. Tämän takia käyntikorttitehtävä saattoi osasta vaikuttaa sekavalta. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut parempi aloittaa tilaisuus sovittuun aikaan. Myöhästyneet olisivat kuitenkin ehtineet mukaan World Café -keskusteluun, eikä muutaman osallistujan puuttuminen käyntikorttitehtäväs-
tä olisi haitannut.

Jos arvokahvilatilaisuus olisi ollut palkallinen, olisimme saaneet lähes kaikki vastaanoton työntekijät mukaan. Tällöin kaikkien mielipiteet olisivat tulleet esille ja huomioituiksi arvoja kehitettäessä. Tilaisuuden palkallisuus olisi viestittänyt henkilökunnalle vahvemmin johdon halun ottaa henkilökunta mukaan arvojen kehitystyöhön. Toisaalta taas on mahdollista, että tilaisuus ei olisi ollut yhtä onnistunut, jos osallistujia olisi ollut enemmän. Jos tilaisuus olisi ollut palkallinen, joku olisi saattanut tulla sinne vain pakosta, eikä koska aihe aidosti kiinnosti. Vapaahoitoisen tilaisuutemme osallistujat pitivät arvoista keskustelemista niin tärkeänä, että halusivat käyttää siihen vapaa-aikaansa. Pieni ryhmäkokoroi tilaisuuteen intiimin ja turvallisen tunnelman, mikä ei välttämättä olisi toteutunut isommassa ryhmässä.

Arvokahvilatilaisuudessa korostuivat Hotel Sellon ja Kluuvikadun GLO:n työntekijöiden näkökulmat. Palace Airportin työntekijöiden mielipiteet eivät olleet kovin kattavasti edustettuina, koska Airportista tilaisuuteen osallistui vain yksi henkilö. Olsimme tietysti toivoneet, että useampi Airportin työntekijä olisi tullut tilaisuuteemme. Se olisi rikastuttanut keskustelua, ja olisimme voineet ottaa heidän mielipiteensä paremmin huomioon kehittäessämme arvolistaa. Airportin työntekijät olisivat voineet tuoda keskusteluihin muiden yksiköiden työntekijöistä poikkeavia mielipiteitä, sillä he ovat olleet vähemmän aikaa osa Palace Kämp Hotelleja.

Keskusteluista olisi voinut tulla monipuolisempia, jos pöytienvaihdossa keskustelukumppanit olisivat vaihtuneet alkuperäisen World Café -mallin mukaan. Toisaalta tilanteeseemme sopivat paremmin ennalta päätetyt ryhmät. Pidimme päätöstä olla laittamatta päälliköitä ja vastaanot-
tovirkailijoita samoihin pöytiin onnistuneena. Heidän laittamisensa samoihin pöytiin olisi voi-

nut muuttaa ilmapiirin vähemmän avoimeksi. Lisäksi halusimme, että pöytiin saataisiin keskustelijoita eri toimipisteistä. Jos osallistujat olisivat itse saaneet valita ryhmät, olisivat he todennäköisesti menneet omien työkavereidensa kanssa samaan pöytään. Tällöin yksiköiden välistä kommunikaatiota ei olisi syntynyt niin paljon.

Tavoittemme kehittää ja selkeyttää alustavaa arvolistaa toteutui mielestämme hyvin. Henkilökunnan vaikutus näkyy uusissa GLO-arvoissa, koska kehitimme arvolistaa heidän mielipiteidensä avulla. Kehittämistyön jälkeen arvot ovat yksittäisten sanojen sijaan helpommin muistettavia lausahduksia. Saimme luotua arvoille selityslauseet, jotka aiemmin puuttuivat. Uskomme, että selityslauseet helpottavat henkilökuntaa ymmärtämään, mitä arvot tarkoittavat nimenomaan GLO-ketjussa. Selityslauseista tuli GLO-ketjulle sopivat, koska perustimme ne henkilökunnan mielipiteisiin, GLO-konseptiin ja palveluohjeistuksiin.

Saimme luotua sekä johdon että henkilökunnan hyväksymät arvot. Jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä, olisi dialogia lisäämällä voitu arvot kehittää vielä paremmiksi. Yleensä arvoprosessi viekin pidemmän aikaa kuin GLO-ketjussa. Yrityksen koosta riippuen se kestää suunnilleen yhdestä kahteen vuotta. Arvokeskusteluja järjestetään johdolle ja työntekijöille omansa, mihin kuluu muutamia kuukausia. Keskustelujen jälkeen arvoja pohditaan perusteellisesti ja alustavaa luonnosta saatetaan käsitellä uusissa keskusteluissa. Lopulliseen arvolistaan päädytään vasta useiden keskusteluiden jälkeen. (Puohiniemi 2003, 43-44.) Tilanteessamme edettiin erittäin nopealla tahdilla arvokeskusteluista viralliseen GLO-ketjun arvolistaan. Nopeasti eteneminen jätti valitettavasti vähemmän aikaa arvojen pohdiskelulle ja reflektoinnille.

Tulevaisuudessa vastaavanlaisessa tilanteessa osallistamista voisi olla vielä enemmän. Ensimmäisestä arvoehdotuksesta voitaisiin järjestää johdolle ja henkilökunnalle sekä erikseen että yhdessä keskusteluja, joissa ehdotusta voitaisiin pohtia syvällisemmin. Sitä kautta voitaisiin saada lisää uusia ideoita tai tarkennuksia arvolistaan. Arvoja tulee harkita useaan otteeseen, jotta voidaan varmistaa niiden sopivuus yritykselle (Lencioni 2002, 116). Johdon ja henkilökunnan ollessa suuremmassa roolissa dialogeissa, voisi arvolista vielä vahvemmin kytkeytyä yrityksen strategiaan ja visioon sekä yrityksen todellisuuteen.

6.2 Opinnäytetyön arviointi

Opimme opinnäytetyöprosessista todella paljon. Olimme mukana vaikuttamassa käytännön kehittämistyöhön todellisessa yrityksen muutostilanteessa. Aiemmin opinnoissamme olimme suunnitelleet kehittämistöitä eri hotelleille, mutta emme olleet päässeet mukaan varsinaiseen

toteutukseen. Koemme, että opinnäytetyömme ansiosta saimme arvokasta kokemusta tulevaisuutta varten. Opimme, mitä tämäntyyppinen kehittämistyö vaatii ja mitä asioita täytyy ottaa huomioon, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin. Sen lisäksi, että tietämyksemme arvoista ja niiden vaikutuksesta yritykseen laajeni, opimme prosessinhallintaa. Meidän täytyi kehittää kykyämme hallita aikaa, organisoida ja priorisoida, päästäksemme tavoitteisiimme asetetussa ajassa. Opinnäytetyön aikana syntyneestä kokemuksesta on varmasti hyötyä työelämässä, esimerkiksi esimiestehtävissä.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli osallistavan arvoprosessin käynnistäminen toimeksiantajayrityksessämme. Meitä tarvittiin osallistamisen käynnistämisessä, sillä vaikka johto innostui asiasta, ei heillä ollut resursseja toteuttaa osallistavaa arvoprosessia itse. Ilman opinnäytetyötämme arvojen käsittely olisi jäänyt yrityksessä pinnallisemmaksi. Opinnäytetyömme ansiosta henkilökunta pääsi osallistumaan arvoprosessiin. Heidät olisi varmasti otettu jossain määrin mukaan konseptinmuutosprosessiin, mutta arvot olisivat olleet pelkästään johdon laatimat. Saimme johdon vakuutettua siitä, että henkilökunnan osallistamisesta arvoprosessiin on monia hyötyjä, kuten ilmapiirin paraneminen ja muutosvastarinnan väheneminen. Näiden asioiden ansiosta koemme saavuttaneemme opinnäytetyölle asettamamme tavoitteen.

Opinnäytetyöprosessi oli ajoittain haastava, sillä yrityksen konseptinmuutos, ja sen myötä myös arvoprosessi eteni nopealla tahdilla. Tästä seurasi, että suunnitelmia piti tehdä ja muuttaa nopeasti uusien tilanteiden mukaan. Jälkeenpäin ajateltuna on kuitenkin todella hyvä, että pystyimme järjestämään GLO-hotellien henkilökunnalle arvokeskustelutilaisuuden, ja sen avulla muokkaamaan alustavaa arvolistaa. Uskoimme arvokeskustelun hyötyihin niin vahvasti, että saimme johdonkin arvokahvilan järjestämisen puolelle. Tämä olikin ensisijainen ehdotuksemme johdolle. Toinen vaihtoehto olisi tarkoittanut sitä, että opinnäytetyöhömme olisi kuulunut vain GLO-koulutusten arvo-osion pitäminen alustavan arvolistan pohjalta. Tällöin alustava arvolista ei olisi kehittynyt ollenkaan, eikä henkilökunta olisi päässyt osallistumaan arvoprosessiin. Tällöin opinnäytetyön tekeminen ei olisi ollut yhtä mielenkiintoista ja opettavaista. Koemme, että toisesta vaihtoehdosta ei olisi ollut myöskään yritykselle niin paljon hyötyä. Onneksi jaksoimme puoltaa osallistavuutta, sillä lopulta tästä oli enemmän hyötyä sekä meille että yritykselle.

7 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyömme avulla GLO-ketju sai uuden arvolistan. Se saatiin luotua henkilöstön kanssa käydyn arvokeskustelun, arvokahvilan, pohjalta tehdyn arvoehdotuksen avulla. Tämän lisäksi arvojen edistämistä ja merkityksellistämistä tuettiin GLO-koulutusten arvo-osiolla. Näillä keinoilla pääsimme tavoitteisiimme, jotka olivat osallistavan arvoprosessin käynnistäminen GLO-ketjussa, sekä arvolistan täydentäminen ja selkeyttäminen yhdessä henkilökunnan kanssa.

Opinnäytetyömme luo GLO-ketjulle hyvän pohjan osallistavuuden lisäämiseksi ja arvojen edistämiseksi osaksi päivittäistä toimintaa. Kehittämistyömme ansiosta yritys on päässyt arvojohtamisen toiselle eli osallistavalle tasolle (ks. Aaltonen ym. 2004, 96). Järjestämissämme tilaisuuksissa henkilöstö pääsi keskustelemaan arvoista ja niiden merkityksistä, mutta arvojen edistämistyö ei suinkaan ole vielä lopussa. Seuraavana haasteena yritykselle on saada arvot aidosti osaksi arkea eli siirtyä kolmannelle, integroivalle, arvojohtamisen tasolle. Olemme miettineet toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla johto voi jatkaa arvojen edistämistä sekä osallistavuuden lisäämistä GLO-ketjussa.

Arvojen edistäminen on yrityksen kaikkien työntekijöiden tehtävä, mutta päävastuu siitä on johdolla (Puohiniemi 2003, 171). Ensimmäisen tärkeää on, että johto toimii itse sekä kannustaa työntekijöitä toimimaan yhteisten arvojen mukaan (Aaltonen ym. 2003, 149; Lencioni 2002, 117). Konkreettisia asioita, joita GLO-ketju voi tehdä arvojen edistämiseksi, on useita. Ensimmäisessä GLO-kehittämiskahvilassa marraskuussa 2010 kannattaisi vielä vahvistaa arvojen sisäistämistä. Arvojen merkityksistä olisi hyvä keskustella lisää kaikkien GLO-toimipisteiden työntekijöiden ollessa läsnä.

Vuoro- ja vastaanottopäälliköiden kouluttaminen arvoasioihin olisi hyödyllistä. Kun esimiehillä on vahva ymmärrys arvoista, voivat he helpommin auttaa alaisiaan toimimaan niiden mukaan. Esimiesten on vaivattomampaa toimia itse arvojen mukaan, kun he ovat sisäistäneet niiden merkitykset kunnolla. (Puohiniemi 2003, 172.) Arvojen opettaminen uusille työntekijöille on myös tärkeää. Esimiesten kannattaisi sisällyttää arvot GLO-ketjun perehdyttämisoppaaseen. Perehdyttävän esimiehen tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi, mitä arvot käytännössä tarkoittavat hänen työnsä kannalta. Perehdytyksessä kannattaa painottaa uudelle työntekijälle, että GLO-ketjussa arvot ovat kaiken toiminnan taustalla.

Arvojen edistämisen lisäksi toivomme yrityksen jatkavan osallistavuuteen panostamista. Toivomme, että suunnitteilla olevasta GLO-kehittämiskahvilasta tulee säännöllinen tilaisuus. Ryhmäkeskustelutilaisuuksien jatkuvuus osoittaisi henkilöstölle, että GLO-ketjussa pidetään kiinni siitä, että henkilökunta saa olla mukana vaikuttamassa. Itse tilaisuuksien järjestäminen ei kuitenkaan ole tärkein päämäärä, vaan se että henkilökunnan mielipiteet aidosti huomioidaan. Jos esimerkiksi käy ilmi, että usean työntekijän mielestä työterveyshuolto ei ole tarpeeksi kattava, yrityksen tulee pyrkiä muuttamaan tilanne uudistamalla työterveyshuoltosopimustansa.

Sillä, että henkilökunta pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin, on monenlaisia hyötyjä. Osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja saa heidät tekemään parhaansa työssään (Aaltonen ym. 2003, 131). Uskomme, että henkilökunnan motivaatio lisääntyy, kun he huomaavat, että yrityksessä huomioidaan heidän mielipiteensä. Olemme varmoja, että henkilökunnan muutosvastarinta vähenee, kun he saavat osallistua konseptinmuutokseen.

Henkilökunnan osallistaminen arvoprosessiin ei vaikuta olevan yleistä hotellialalla. Yksikään Suomen suurimmista hotelliketjuista (Scandic, Restel, S-ryhmä) ei mainosta luoneensa arvojaan yhteistyössä henkilöstönsä kanssa. GLO-ketju voidaankin nähdä tässä asiassa edelläkävijänä, koska he ovat lähteneet mukaan osallistavaan arvoprosessiin. Arvoista ja osallistamisesta voi tulla osa GLO-ketjun kilpailuetua. Arvot kertovat minkälaisia asioita GLO-ketjussa arvostetaan, mikä voi houkutella samanlaisista asioista kiinnostuneita yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Sen lisäksi GLO-ketju todennäköisesti hyötyy siitä, kun puskaradion välityksellä alkaa levitä tieto, että henkilökunta saa yrityksessä osallistua päätöksentekoon. Olemme varmoja, että ihmisiä kiinnostaa työpaikka, jossa heidän mielipiteensä huomioidaan.

Mahdollisena seurauksena työstämme voi olla GLO-ketjun yrityskulttuurin muuttuminen henkilökuntaa osallistavammaksi tulevaisuudessa. Vaikka henkilökunnan osallistamista on jo lisätty GLO-ketjussa, on kokonaisvaltaista yrityskulttuurin muutosta osallistavammaksi vielä tässä vaiheessa vaikea arvioida. Yrityskulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, joten osallistavuuden lisääntymistä yrityksessä voidaan tutkia vasta, kun uusi konsepti on toiminut jonkin aikaa käytännössä. Nyt jo kuitenkin tiedetään, että arvokahvilaideamme tullaan käyttämään jatkossakin. Vaikuttaa siltä, että yrityskulttuuri on menossa osallistavampaan suuntaan, mistä olemme todella tyytyväisiä. Luomiemme ehdotusten on tarkoitus toimia apuvälineinä GLO-ketjulle yrityskulttuurin muuttamisessa.

Opinnäytetyömme aikana nousi selvästi esiin joitakin jatkotutkimusaiheita. Kun GLO-konsepti on ollut jonkun aikaa käytössä kaikissa kolmessa toimipisteessä, voitaisiin tutkia henkilökunnan mielipiteitä osallistavasta arvoprosessista. Kokivatko työntekijät, että heidän näkemyksensä huomioitiin aidosti kehitettäessä uusia GLO-arvoja? Muuttiko osallistava arvoprosessi heidän kuvaansa työnantajasta positiivisemmaksi?

Arvojohtajuuden onnistumista olisi tarpeellista tutkia lisää. Yhtenä jatkotutkimuksena GLO-ketjuun voitaisiin kehittää, esimerkiksi ilmapiiritutkimuksen yhteyteen, arvojohtajuutta mittaava osio. Sen tarkoituksena olisi, että henkilökunta pääsee kertomaan, toimiiko johto heidän mielestään arvojen mukaisesti. Vaihtoehtoisesti arvojohtajuuden onnistumisen arvioinnin voisi sisällyttää kehityskeskusteluihin. Arvioinnin lisäksi pitäisi kehittää seurantamenetelmä, jolla voidaan varmistaa henkilökunnan palautteen huomioiminen. Muita jatkotutkimusaiheita ovat uusien GLO-ketjun arvojen toteutuminen käytännössä sekä yrityksen kulttuurin muuttuminen osallistavammaksi. Edellä mainitut asiat eivät näy heti yrityksessä, joten jatkotutkimuksia näistä voisi toteuttaa vasta jonkin ajan kuluttua.

Lähteet

- Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Aseman Lapset ry. Forssa.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Porvoo.
- Aaltonen, T., Luoma N. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekoa. WSOY. Juva.
- Akridge, J. & Foltz, J. 2009. Bringing vision and values to life in your firm. *Feed & Grain*, 48, 6, p. 36-43.
- Alasoini, T. 2007. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sepänen-Järvelä, R. & Karjalainen V. (toim.). *Kehittämistyön risteyskiä*, s. 35-52. Stakes. Helsinki.
- Barrett, R. 2006. *Building a Values-Driven Organization – A whole system approach to cultural transformation*. Elsevier. Burlington.
- Berling Capital 2010. Liiketoiminta-alueet. Hospitality industry. Luettavissa: <http://www.berling.fi/BC/Liiketoiminta/Hospitality.htm>. Luettu: 11.11.2010.
- Björkqvist, A. 3.3.2010. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman ohjelmajohtaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomuistiinpanot.
- Brown, J. & Isaacs, D. 2005. *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco.
- Collins, J. 2009. Core Values. *Leadership excellence*, 26, 3, p. 5.
- Ennakointikamari, 2009. Etusivu. Ennakointikamarit. Mara II 24.2.2009. Tulokset. Luettavissa: <http://www.ennakointikamari.fi/index.phtml?s=33>. Luettu: 19.10.2010.

Goldsmith, M. 2005. Leaders make values visible. Artikkelissa Van Lee, R., Fabish, L. & McGawn, N. The value of corporate values. strategy+business. Strategy & Leadership. Archive of Strategy & Leadership articles. Year 2005. The value of corporate values. Page 3. Luettavissa: <http://www.strategy-business.com/article/05206?pg=2>. Luettu: 10.10.2010.

Hautamäki, A. 2009. Arvot ja työpaikan arki. Teoksessa Blom, R. & Hautamäki, A. (toim.). Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi?, s. 151-193. Gaudeamus. Helsinki.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 25-62. WSOY. Juva.

Hilton Worldwide 2010. About us. Luettavissa: <http://www.hiltonworldwide.com/aboutus/index.htm>. Luettu: 19.10.2010.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Keuruu.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen, sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum. Jyväskylä.

Lencioni, P. 2002. Make your values mean something. Harvard Business Review, 7, 80, p. 113-117.

Lilius, A. 2007. Nettiaika toi Nokiaan uudet arvot. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article161543.ece>. Luettu: 17.6.2010.

Moksi, K. & Wahlberg, M. 23.8.2010. Hotellinjohtaja & toimitusjohtaja. Palace Kämp. GLO-infon luentomuistiinpanot.

O'Brien, R. 1998. An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Luettavissa: http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html#_Toc26184669. Luettu: 11.10.2010.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Palace Kämp 2010. Palace Kämp. Luettavissa: http://www.palacekamp.fi/palace_kamp/.
Luettu: 11.11.2010.

Puohiniemi, M. 2010. Kulttuuriset arvot. A3interaction. Arvosanastoa.
Kulttuuriset arvot. Luettavissa: <http://www.a3interaction.fi/cms/arvosanastoa/94-kulttuurisetarvot>. Luettu: 10.9.2010.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Salmenkivi, S. & Nyman N. 2008. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Laatukeskus. Espoo.

Schwartz, S. 2008. Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences. The Hebrew University of Jerusalem. Jerusalem. Luettavissa:
<http://www.tau.ac.il/law/cegl3/tax/Schwartz%202008.pdf> Luettu: 15.9.2010

Schwartz, S. 1992. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Teoksessa Zanna, M. (toim.). Advances in experimental social psychology. Volume 25, p. 1-65. Academic Press. San Diego.

Stampahar, N. 2009. Developing a Values-Driven Culture. Baseline, 1,93, p. 14.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere.

Van Lee, R., Fabish, L. & McGawn, N. 2005. The value of corporate values. strategy+business. Strategy & Leadership. Archive of Strategy & Leadership articles. Year 2005. The value of corporate values. Luettavissa:
<http://www.strategy-business.com/article/05206?pg=all>. Luettu: 10.10.2010.

Winblad, P. 2007. Ledarprincip 2: Goda ledare skapar vägledande värderingar. Luettavissa:
<http://www.foretagande.se/Ledarskap-och-Hr/Ledarprincip-2-Goda-ledare-skapar-vagledande-varderingar.html>. Luettu: 5.10.10.

Liitteet

Liite 1. Arvokoulutusehdotukset johdolle

Hei,

Pyysit meiltä ideaa arvojen jalkauttamisprosessiin Sellossa ja Airportissa. Olemme todella kiinnostuneita olemaan mukana GLO-hotellien arvokoulutuksessa ja arvojen selkiyttämisessä. Haluamme luoda arvo-osion, josta on yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä.

Olemme pohtineet mahdollisia toteutustapoja sekä keskustelleet niistä opinnäytetyöohjaajamme kanssa. Mielestämme paras vaihtoehto olisi järjestää Sellon ja Airportin vastaanoton henkilökunnalle tilaisuus, jossa keskusteltaisiin meidän johdollamme yhteisistä arvoista. Tavoitteena on kehittää ja selkiyttää jo olemassa olevia arvoja. Yhdessä keskustelemalla henkilökunta aidosti ymmärtää ja sisäistää arvot, jolloin erillistä ”jalkauttamista” ei tarvita. Koemme, että tällaisesta lähestymistavasta on eniten hyötyä yritykselle. Olemme tehneet ideaamme selventävän Power Point -esityksen. Lisäksi tässä sähköpostissa on linkki artikkeliin Nokian arvoprosessista esimerkkinä Learning Cafe -tyyppisestä toteutuksesta.

Hyvänä kakkosvaihtoehtona pidämme arvokoulutuksen järjestämistä siten, että keskustelemme henkilöstön kanssa jo laatimistanne arvoista (kokemus, eettisyys, ekologisuus). Keskusteluissa kävisimme läpi mitä arvot tarkoittavat jokaisen käytännön työssä. Tämä ei ole niin hyvä vaihtoehto kuin ensimmäinen, koska se on suppeampi ja sen tuloksena arvot eivät muokkaudu, eivätkä selkiydy yhtä tehokkaasti.

Näiden lisäksi olemme tietysti avoimia ehdotuksillenne. Toivoisimme, että ehdit tutustua ideaamme pian ja tarvitsemme myös pikaisen vastauksen, jotta voimme aloittaa halutunlaisen koulutuksen suunnittelun. Kun olette päättäneet, minkälaisen arvokoulutuksen haluatte meidän toteuttavan, voimme pitää lyhyen palaverin, jossa keskustelemme tarkemmin yksityiskohdista.

Mukavaa viikonloppua!

Inka ja Pia

Artikkeli: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article161543.ece>

Arvokeskustelut

- Ehdotus GLO -hotellien arvo-koulutuksen toteuttamiseen

Osallistavan arvoprosessin tärkeys

- Yhdessä määritellyt ja kunnolla sisäistetyt arvot ovat yritykselle tärkeitä, sillä ne yhdistävät organisaatiota ja ohjaavat työntekijöiden päätöksentekoa (tätä kautta johto voi saada halutunlaiset arvot näkymään koko yrityksen toiminnassa)
- Arvot ovat johtamisen apuvälineitä, joilla pyritään parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla

Hyödyt johdolle ja hotellille

- On tutkittu, että kun henkilöstö otetaan mukaan keskustelemaan arvoista, muutosvastarinta vähenee ja sitoutuminen yritykseen lisääntyy
- Järjestetyt keskustelut auttavat yritystä selventämään "mikä meille on tärkeää" (näistä muodostuvat yrityksen arvot)
- Arvojen erillinen "jalkautustarve" poistuu, sillä ihmiset aidosti muistavat ja sisäistävät arvot keskustelujen ansiosta

Ideamme käytännössä:

- Tarkoituksemme ei ole luoda kokonaan uusia arvoja vaan kehittää olemassa olevia
- Hyödyntäisimme esimerkiksi Learning Cafe-mallia (ks. Sähköpostissa oleva linkki)
- Koulutuksia 1-2 (riippuen siitä otetaanko mukaan myös keskustan GLO, vai pelkästään Sello ja Airport)
- Haluaisimme pitää koulutukset viikolla 38/39, eli ennen varsinaisia GLO-koulutuksia
- Hyödyllisintä olisi saada suurin osa vastaanoton henkilökunnasta mukaan

Keskustelujen lopputulos

- Selkiytyneet arvot sekä niitä selittävät tukilauseet
- Henkilökunta sisäistää arvot aidosti, koska on itse mukana niitä laatimassa
- Yhteisiin arvoihin perustuvat päätökset ovat yhdenmukaisempia kuin jokaisen henkilökohtaisten arvojensa mukaan tekemät päätökset
- Johdolla kuitenkin viimeinen sana eli mahdollisuus muokata keskusteluissa syntyneitä arvoja

Kiitos ajastanne!

Pia Huuhka ja Inka Karell

Arvokahvilatilaisuuden kulku:

1. Tilaisuuden alku:

- Toivotetaan ihmiset tervetulleiksi ja pyydetään kirjoittamaan nimensä osallistujalistaan.
- Ohjataan ottamaan tarjoiluja ja istumaan omille paikoilleen nimikylttien mukaan.
- Kun kaikki ovat pöydissä, kiitetään uudelleen osallistumisesta. Henkilökunnan osallistuminen on tärkeää sekä yrityksen kannalta, että mielenkiintoisen opinnäytetyön kannalta.
- Muistutetaan miksi ollaan täällä: Tilaisuuden tarkoituksena on keskustella henkilökunnalle ja yritykselle tärkeistä asioista (arvoista) vapaasti ja rennosti.
- Ketään ei mainita nimeltä opinnäytetyössä (anonyymi tilaisuus). Onko kysyttävää?
- Vastataan mahdollisiin kysymyksiin.
- Kerrotaan että ensin aloitetaan yksilöjutulla ja sen jälkeen jatketaan ryhmäkeskusteluilla pöydissä. (Aikaa tähän noin 15 min)

2. Käyntikorttitehtävä:

- Selitetään käyntikorttitehtävä. ”Miettikää, mitkä asiat sinulle ovat omassa työssäsi kaikista tärkeimpiä? Esim. sellaisia, jotka saavat sinut tekemään työsi mahdollisimman hyvin.”
- Pöydillä on pieniä, käyntikortin kokoisia erivärisiä lappuja.
- ”Kirjoittakaa itsenäisesti n. 5 lappua”.
- Onko kysymyksiä?
- Annetaan noin 5min aikaa kirjoittaa.

3. Käyntikorttien purkaminen:

- Kahdelle fläpille valmiiksi kirjoitettu 7 kategoriaa, joihin arvot voidaan lajitella (ainakin pääpiirteittäin). Kun osallistujat kirjoittavat, me teippaamme fläpit seinälle.
- Kategoriat: työkaveriisiin liittyvät, esimieheen liittyvät, yrityksen luonteeseen liittyvät, yrityksen vastuullisuuteen liittyvät, asiakkaaseen liittyvät sekä omaan työhön liittyvät asiat. Lisäksi avoin kategoria asioille, jotka eivät liity edellä mainittuihin.
- Pyydetään että jokainen tulee kiinnittämään omat lappunsa siihen alueeseen, mihin kokee niiden liittyvän. Tai jos kokee, etteivät ne liity mihinkään valmiiseen, voi teipata/ sinitarrata omat lappunsa vapaaseen kategoriaan. Meiltä saa kysyä lajitteluapua
- Lopuksi katsotaan mitkä kategoriat nousevat top 3:ksi.
- Luetaan esimerkkejä joka kategoriasta. (Aikaa 2 + 3 vie noin 30 min)

Tauko (n. 5min)

4. World Café alkaa.

- ”Nyt alkaa kahvilatyölinen jutustelu”
- Kerrotaan, että joka pöydällä on eri aihe ja aikaa keskustella on noin 15 minuuttia, jonka jälkeen vaihdetaan pöytää ryhmänä. Jokainen ryhmä käy jokaisessa pöydässä. Kierretään myötäpäivään.
- Kehotetaan osallistujia keskustelemaan vapaasti.
- Jaetaan joka pöytään aiheet, samalla käännetään esiin fläppi, jossa aiheet esillä.

- Käydään aiheet/kysymykset yhdessä läpi, jotta jokainen ymmärtää ne.
- Kerrotaan, että pöydissä oleville fläppi-pöytäliinoille voi kirjoittaa vapaasti ajatuksia, kuitenkin niin selkeästi, että ulkopuolisetkin voivat ymmärtää ne.
- Aletaan keskustella. (Varattu noin 15 min per aihe/pöytä. Katsotaan kuinka keskustelut etenevät ja voidaan pidentää/lyhentää aikaa.)
- Ensimmäisen pöydänvaihdon aikana, kehoitetaan ryhmiä lukemaan läpi edellisten fläpille kirjoittamat ajatukset ja jatkamaan keskusteluita joko niiden pohjalta tai mitä heille itselleen tulee mieleen aiheesta.
- Keskustelu .. vaihto.. keskustelu.. vaihto
- Ryhmien keskustellessa kierrellään pöydissä katsomassa miten sujuu. Rohkaistaan ihmisiä/vastaillaan kysymyksiin.
(Aikaa noin 1h 10 min)

Tauko (10min)

Tauon jälkeen kehoitetaan osallistujia palaamaan samaan pöytään, he saavat kertoa parilla lauseella mistä asioista keskustelivat

5. Arvokahvilan yhteenveto

- Laitamme fläpit seinille.
- Pyydämme, että jokainen viimeiseksi asiasta keskustellut ryhmä kertoo muutamalla lauseella ”mitä keskustelua tästä kysymyksestä heräsi”. Käydään läpi kaikki fläpit ja ryhmät.
(Aikaa noin 10-15 min)
- Kysytään vielä kaikilta yhteisesti muutama asia.
”kommentteja ja fiiliksiä”
”mikä oli haastavin kysymys? entä mielenkiintoisin?”
(Aikaa noin 10 min)

6. Lopetus

- Kerrotaan, että työstämme tässä arvokahvilassa esiin tulleita ideoita/mielipiteitä ja asiaan palaamme GLO-koulutuksissa.
- Lisäksi mainitsemme, että lähetämme jokaiselle lyhyen palautekyselyn mailitse, ja toivomme, että osallistujat jaksaisivat vastata siihen.
- Annetaan lahjakortit.

Otsikko: Tule mukaan vaikuttamaan GLO-ketjun arvoihin

Hei,

Teemme opinnäytetyötä yrityksen arvoprosessista. Erityisesti meitä kiinnostaa osallistava arvoprosessi, jossa henkilökunta otetaan mukaan suunnittelutyöhön.

Osana opinnäytetyötämme järjestämme tuleville GLO-toimipisteille yhteisen arvokeskustelutilaisuuden, koska mielestämme on tärkeää, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan heidän työtään koskeviin asioihin. Nyt sinulla onkin upea mahdollisuus olla itse mukana työstämässä uutta GLO-konseptia.

Arvokeskusteluiden lopputuloksena on yhdessä määritellyt ja selkiytyneet arvot. Tavoitteena on, että arvot muokkautuvat henkilöstön ja koko yrityksen näköisiksi. Tällöin arvot tulevat luonnolliseksi osaksi työtä, eikä niitä tarvitse opetella ulkoa listoista.

Jokainen osallistuja on arvokas ja tärkeä arvokeskustelun ja opinnäytetyömme onnistumiseksi, joten toivomme, että mahdollisimman moni innostuisi osallistumaan. Tilaisuus pidetään maanantaina 20.9 klo 16.15 alkaen, jotta aamuvuorolaisetkin pääsevät mukaan. Pitopaikka tarkentuu myöhemmin. Varaa noin 2,5- 3h keskusteluaikaa. Tilaisuudessa on tarjolla kahvia ja pikkupurtavaa. Jokainen osallistuja saa kiitokseksi lahjakortin Kluuvikadun Carlitosiin.

Tervetuloa vaikuttamaan arvojen kautta koko yrityksen toimintaan ja ilmapäiriin.

Kiitämme jo etukäteen yhteistyöstä. Ilmoitathan sähköpostitse ti 14.9 mennessä pääsetkö mukaan vaikuttamaan vai et. Jos sinulla on kysyttävää, voit ottaa meihin yhteyttä puhelimitse tai sähköisesti.

Inka Karell
inka.karell@palacekamp.fi

Pia Huuhka
pia.huuhka@myy.haaga-helia.fi

Meillä onnistuu

Asiakkaan toiveet toteutetaan ja hänelle luodaan elämyksiä yllättämällä hänet ja ylittämällä hänen odotuksensa.

Haluamme menestyä

Tartutaan hetkeen ja toimitaan kustannustehokkaasti.

Kehitymme jatkuvasti

Huolehditaan ammatillisesta osaamisesta, toimitaan muutosta edistäen ja uudistuen jatkuvasti. Tietämystä ja osaamista jaetaan.

Arvostamme toisiamme

Tehdään se mitä on sovittu. Erilaisuutta ja persoonallisuutta suvaitaan ja arvostetaan.

Arvojen kehittäminen 21.9.2010

Arvokeskustelutilaisuudessa maanantaina 20.9 keskusteltiin henkilöstön kanssa heille ja yritykselle tärkeistä asioista ja arvoista vapaamuotoisesti.

Tarkoituksenamme oli selkeyttää nykyisiä GLO:n arvoja (kokemus, palvelu, eettisyys, ekologisuus) kehittämällä niille tukilauseita. Lisäksi halusimme selvittää, mitkä olisivat henkilöstön mielestä GLO-ketjulle tärkeitä arvoja. Tällä tavalla näkisimme nouseeko jokin tärkeä asia edellä mainittujen arvojen rinnalle.

Arvokahvilassa esiinnousseita asioita

Seuraavassa ranskalaisilla viivoilla mielenkiintoisia arvokahvilassa esiinnousseita asioita, joiden pohjalta työstimme arvoehdotuksia. Keräsimme yleisimpiä ja mielestämme parhaita vastauksia jokaiseen kysymykseen.

1. Mitkä arvot olisivat henkilökunnan mielestä GLO-ketjulle tärkeitä?:

- edelläkäviisyys ja WOW-elämysten tuottaminen asiakkaille
- Arvostus ”We do things together”
- Henkilökunnasta/ työkavereista huolehtiminen
- Yhteiskuntavastuu: Ensin oman talon asiat kunnossa, siitä siirrytään koko yrityksen tasolle

2. Miten me GLO-ketjuna erotumme kilpailijoistamme?:

- onnelliset työntekijät -> onnelliset asiakkaat -> onnelliset omistajat
- olemalla ”the paras työpaikka” (henkilökunta mukana kehittämässä)
- yksilölliset, uudistuvat palvelut
- vaikka GLO on ketju, jokainen GLO on kuitenkin yksilöllinen
- tyylikkään rento

3. Mitä tarkoittaa loistava palvelu GLO-ketjussa?:

- asiakkaan tarpeiden ennakointi ja huomiointi
- enthusiasm -> innostunut asenne näkyy asiakkaalle
- lähestyttävät ja rennot asiakaspalvelijat ja johto
- ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaasta
- luksus

4. Mitä vastuullisuuden parantaminen vaatii meiltä omassa työssämme? Entä koko yritykseltä?:

- vastuu asiakkaan tyytyväisyydestä -> tyytyväinen asiakas tulee uudestaan
- työntekijöiden huolto ja hyvinvointi
- selkeät pelisäännöt kaikille (yksikkötasolla ja koko konsernissa)
- perehdyttäminen yrityksen ekologiseen toimintaan
- seuranta

Ehdotuksemme arvoista

Yhdistelimme ja nimesimme uudelleen nykyisiä GLO-arvoja sekä lisäsimme selityslauseet. Arvokahvilan pohjalta kehitimme tärkeinä pidetyistä asioista muutamia uusia arvoja. Kyseessä on meidän ehdotuksemme arvolistan parantamiseksi ja Teillä on mahdollisuus jatkaa kehitystyötä näiden pohjalta.

Olemme uniikkeja edelläkävijöitä

- Uudistamme toimintaamme jatkuvasti ja ennakoimme asiakkaiden tarpeet. Pysymme ajan hermolla, olemalla innovatiivisia ja trendikkäitä.

Luomme luksukkaan ja elegantin kokemuksen

- Kuuntelemme aidosti asiakasta ja huomioimme hänen yksilölliset tarpeensa. Meillä on rennon tyylikäs ilmapiiri.

Huolehdimme ympäristöstä

- Toimimme kestävän kehityksen edistämiseksi. Huomioimme pienetkin asiat, joilla voimme säästää luontoa.

Menestymme yhdessä

- Jokainen turvaa omalla toiminnallaan yrityksen taloudellista menestystä. Henkilökunta otetaan mukaan heidän työtään koskeviin päätöksiin.

Arvostamme jokaista

- Työntekijöiden hyvinvointi on meille tärkeää. Osoitamme arvostuksen kiittämällä, motivoimalla ja palkitsemalla toisiamme.



Arvokahvilan yhteenveto

- 1. Mitkä arvot olisivat henkilökunnan mielestä GLO – ketjulle tärkeitä?:
 - Edelläkävijyys ja WOW –elämysten tuottaminen asiakkaille
 - Arvostus ”We do things together”
 - Henkilökunnasta/ työkavereista huolehtiminen
- 2. Miten me GLO -ketjuna erotumme kilpailijoistamme?:
 - Onnelliset työntekijät -> onnelliset asiakkaat -> onnelliset omistajat
 - Yksilölliset, uudistuvat palvelut
 - Tyylikkään rento

Seuraavassa tärkeimpiä esiin nousseita asioita. Tällaisista asioista puhuimme arvokahvilassa 27.9, joka oli vapaamuotoinen ja rento tilaisuus.

Arvokahvilan yhteenveto

- 3. Mitä tarkoittaa loistava palvelu GLO-ketjussa?:
 - Asiakkaan tarpeiden ennakointi ja huomiointi
 - Enthusiasm -> asenne näkyy asiakkaalle
 - Ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaasta
- 4. Mitä vastuullisuuden parantaminen vaatii meiltä omassa työssämme? Entä koko yritykseltä?:
 - Vastuu asiakkaan tyytyväisyydestä -> tyytyväinen asiakas tulee uudestaan
 - Työntekijöiden huolto ja hyvinvointi
 - Perehdyttäminen yrityksen ekologiseen toimintaan

Laadimme näiden pohjalta johdolle yhteenvetoon ja meidän ehdotuksemme GLO-ketjun arvojen kehittämiseksi. Käytimme pohjana GLO-infossa esitellyjä arvoja, jalostimme niitä henkilöstön mielipiteiden avulla.

GLO-ketjun arvot

Olemme uniikkeja edelläkävijöitä

- Uudistamme toimintaamme jatkuvasti ja ennakoimme asiakkaiden tarpeet. Pysymme ajan hermolla olemalla innovatiivisia ja luovia.

Luomme luksukaan ja elegantin kokemuksen

- Kuuntelemme aidosti asiakasta ja huomioimme hänen yksilölliset tarpeensa. Tarjoamme rennon tyylikästä palvelua trendikkäässä ympäristössä.

Arvostamme jokaista

- Työntekijöiden hyvinvointi on meille tärkeää. Osoitamme arvostuksen kiittämällä, motivoimalla ja palkitsemalla toisiamme.

Huolehdimme ympäristöstä ja ihmisistä

- Toimimme kestävän kehityksen edistämiseksi. Huomioimme toiminnassamme pienetkin asiat, joilla voimme säästää luontoa ja auttaa muita.

Arvothan ovat tärkeimpiä toimintaa ohjaavia periaatteita. Jotta nämä arvot tulevat osaksi arkea, tulisi jokaisen teistä ottaa nämä huomioon omassa työssänne. Seuraavaksi käydään läpi esimerkkien avulla, mitä nämä arvot voisivat tarkoittaa vastaanottovirkailijan työssä ja yleisesti yrityksessä.

Arvot käytännön työssä

Olemme uniikkeja edelläkävijöitä

- Ollaan avoimia jatkuvalle kehitykselle
- Konseptia kehitetään koko ajan vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa
- Tarjotaan tuotteita ja palveluita, joita ei saa muualta Suomesta

Luomme luksukaan ja elegantin kokemuksen

- Osataan lukea asiakasta ja tarjotaan hänelle erilaisia palveluita jo ennen kuin hän kysyy
- Suositellaan GLO:n tyyppisiä paikkoja
- Pidetään vastaanotto ja aula-alue siistinä
- Innostus ja ylpeys omasta työpaikasta näkyy asiakkaalle

Ollaan avoimia.. Ei jumituta tiettyihin toimintatapoihin

Tarjotaan tuotteita.. Esim GLO shoppi, Smart, unimenu..

Osataan lukea.. Jos huomaa, että asiakas on lomamatkailija.

Tarjoa hänelle oma-aloitteisesti esim. karttaa/helsinki card.

Suosittelaa.. esim illanviettopaikat, kohteet, tapahtumat

Arvot käytännön työssä

Arvostamme jokaista

- Huolehditään työkavereista
- Kiitetään toisiamme ihan arkisistakin asioista
- Palkitaan hyvin tehdystä työstä

Huolehdimme ympäristöstä ja ihmisistä

- Toimipistekohtainen hyväntekeväisyysohjelma
- Perehdytetään jokainen yrityksen ekologiseen toimintaan
- Seurataan näiden toteutumista

Huolehditään työkavereista. Luodaan hyvä yhteishenki, pidetään huolta siitä ettei kukaan jää ryhmän ulkopuolelle. Tehdään asiat niin, että seuraavan vuoron on kiva tulla töihin.

Palkitaan hyvin.. Huomioidaan hyvät suoritukset (joko kiitoksella tai palkkiolla)

Perehdytetään.. Sitten kun on perehdytetty, jokaisella on vastuu käytännön toiminnasta esim. kierrätys

Otsikko: Palaute arvokahvilasta

Hei kaikki arvokahvilaan osallistuneet,

Mainitsimmekin jo tilaisuudessa, että tulemme kysymään teiltä vielä palautetta sähköpostitse. Tässä se nyt on.

Arvostaisimme, jos teillä olisi aikaa vastata näihin kysymyksiin sähköpostitse ensi viikon loppuun mennessä (3.10). Voitte vastata kysymyksiin täysin vapaamuotoisesti, kaikki palaute on tervetullutta.

- 1. Mitä mieltä olit arvokahvilatilaisuudesta? Oliko siitä mielestäsi hyötyä?**
- 2. Koitko, että pystyit puhumaan ja kertomaan mielipiteesi vapaasti?**
- 3. Olisiko mielestäsi tarpeellista järjestää jatkossa GLO-toimipisteille yhteisiä keskustelutilaisuuksia? Perustele mielipiteesi lyhyesti.**

Kiitos paljon jo etukäteen,
Inka ja Pia